



MF

INTERNATIONAL

RUSSIA

ITALIA

Seconda Edizione



**I nomi più influenti e i nuovi
progetti per investire e fare affari**

INNOVAZIONE

Nel 2013 IMA ha investito 37 milioni di euro in Ricerca & Sviluppo e ha depositato più di 80 domande di brevetto e di design.

L'innovazione tecnologica è fondamentale per raggiungere obiettivi globali quali la riduzione degli sprechi alimentari e un migliore accesso a farmaci sempre più efficaci.

***I numeri sono importanti.
Saperli leggere ancora di più.***



www.ima.it

Mulini a vento sul Volga

di Ettore Mazzotti

Annotava Confucio, cinque secoli prima di Cristo, che quando soffiano i venti del cambiamento c'è chi costruisce muri e chi mulini a vento. Su chi siano i costruttori di muri è fin troppo chiaro e se ne occupano le cronache quotidiane. Sui mulini il discorso è più articolato e sorprendente. Per esempio, e la notizia ha sorpreso lo stesso Putin che lo ha dichiarato pubblicamente in un incontro con alcuni parlamentari russi il 22 dicembre scorso, nel 2014, dopo il varo delle sanzioni, gli scambi commerciali tra Usa e Russia sono cresciuti del 7% e le importazioni russe dagli Stati Uniti addirittura del 23%. Mentre l'interscambio con l'Europa è sceso a seconda dei paesi, e l'Italia è stata tra i più colpiti, tra il 7 e il 10%. Ma ancora più curioso è il fatto che Schlumberger, il colosso americano specializzato nei servizi all'industria oil&gas, in sostanza la Saipem a stelle e strisce, abbia annunciato in gennaio di avere stretto un'alleanza strategica suggellata dall'acquisto di una quota di minoranza, con Eurasia Drilling, la sua omologa russa, principale operatore nella Federazione sui servizi per le grandi perforazioni, fondata e diretta da due personaggi vicini al Cremino, Alexander Djaparidze e Alexander Putilov. Questo doppio binario della politica e del business americano ha fatto andare su tutte le furie molti industriali italiani che in Russia e con la Russia hanno impegnato capitali e relazioni importanti per far crescere insieme ai loro affari l'interscambio bilaterale: dettaglio non secondario dal momento che la Federazione guidata da Mosca è il quarto partner commerciale dell'economia italiana quanto mai bisognosa di compensare la caduta dei consumi interni con i mercati internazionali, a partire dai più vicini e raggiungibili. Nonostante l'interscambio Usa-Russia sia poco più di un decimo di quello tra Russia ed Unione Europea, circa 500 miliardi l'anno, quindi le cifre in gioco sia-

no molto diverse, è il segnale che conta. Soprattutto se accompagnato da quello degli industriali tedeschi, che, a dispetto dell'atteggiamento sanzionatorio caldeggiato dal loro cancelliere, hanno moltiplicato nei mesi scorsi le delegazioni a Mosca e San Pietroburgo e nelle nuove regioni (articolo a pagina 38) che si stanno facendo letteralmente in quattro, anche se un po' rozzamente, per attirare investimenti dall'estero nelle rispettive amministrazioni. Con la promessa di esenzioni fiscali per svariati anni, di concessioni dei terreni su cui far sorgere capannoni e impianti, e con l'impegno a far funzionare a dovere le infrastrutture di base tra cui, in primis, l'energia. La Confindustria tedesca ha letteralmente indossato l'elmetto per appoggiare le vendite di treni superelevati, delle turbine per le centrali convenzionali, elettriche e nucleari, ed eoliche, e gli impianti chimici alla grande industria russa. Per contro la microscopica sezione moscovita della Confindustria italiana sta litigando e dividendosi in due agguerrite fazioni, come il partito comunista d'altri tempi, su come organizzare il lavoro tra due o tre funzionari.

Per fortuna, a proposito di mulini, gli industriali italiani di peso, i **Cremonini** (food), i **Tronchetti** (pneumatici), i **Buzzi** (cemento), i **Barbaro** (ar-

matori), i **Battista** (cavi), i **De Eccher** (costruzioni), i **Benedetti** (acciaio) hanno capito che per svincolarsi dai giochi politici di Washington e Bruxelles, che spesso rispondono a logiche di potere di breve respiro, occorre lavorare sui tempi lunghi e avere la forza di investire e rischiare anche quando tira vento. E tra i creatori di valore un caso interessante è quello di **Vincenzo Trani**, ex banchiere in forza alla Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo, che in Russia lavora da quasi vent'anni e sulla Russia ha costruito una piccola fortuna con un fondo di microfinanza, diventato in sei anni un benchmark europeo oltre che un ottimo investimento (a pagina 50). Ovviamente Trani non è il solo che sta interpretando con creatività l'Italian style, anche se è tra i pochissimi nella finanza.

Questo nuova edizione di MF International è ricca di molte altre testimonianze di chi è stato in grado di costruire i mulini a vento, nelle situazioni più disparate, dall'agricoltura alla ristorazione, dall'industria della maglieria, dove la Calzedonia di **Sandro Veronesi** è diventato un fenomeno anche mediatico, a quella dei trasporti sui fiumi, a chi, da buon italiano, ha imparato a vendere caviale italiano ai russi.

In definitiva, il consiglio degli esperti, fra cui sicuramente **Antonio Fallico**, il superbanchiere di Intesa Sanpaolo abituato a trattare con il Cremlino anche gli affari più delicati, è molto semplice: guardare alla storia e alla geografia, che indicano l'inevitabile saldatura tra due parti di un solo continente euroasiatico dove la ricchezza di tecnologia e creatività del pezzo occidentale è naturalmente al servizio delle ricchezze sconfinite, sopra e sotto il suolo, della parte orientale. Attrazione fatale, in momenti storici ancora ben presenti alla memoria, ma comunque cementata da secoli di pratica. Ben prima che la nazione americana vedesse la luce e piantasse, recentemente, i suoi paletti in una anacronistico film da guerra fredda.



Le prossime edizioni di MF International saranno dedicate a Cina, Turchia e India. China-Italy, alla terza edizione, in uscita e distribuzione all'Expo di Milano, sarà una guida dedicata a chi già lavora con la Cina e a chi vuole incominciare ora su come sfruttare l'occasione della manifestazione per avviare nuovi contatti o rinsaldare i rapporti in essere.

Info: Francesco Rossi, +39 02 58219522, e-mail: frossi@class.it

MF MILANO FINANZA

I FATTI SEPARATI DALLE OPINIONI

e-mail: mf-milanofinanza@class.it

Direttore ed editore: Paolo Panerai (+39 02 58219209)

Direttore ed editore associato: Gabriele Capolino (+39 02 58219227)

Direttore: Pierluigi Magnaschi (+39 02 58219263)

Condirettore: Andrea Cabrini (coordinamento media digitali).

Vicedirettori: Filippo Buraschi (vicario, 02-58219205), Antonio Satta (06-69760847)

MF INTERNATIONAL

A cura di: Ettore Mazzotti (+39 02 58219885)

Hanno collaborato: Pier Paolo Albricci, Milena Bello, Francesca Bruni, Franco Canevesio, Marcello Conti, Christian D'Antonio, Cristina Giuliano, Martina Mazzotti, Paolo Sorbello, Gabriele Ventura, Francesca Vercesi

Art director: Enrico Redaelli - Grafica e impaginazione: Alessandro Villa

Segreteria: Rosalba Pagano e Federica Troia

Milano Finanza Editori spa

Milano Finanza Editori spa - 20122 Milano, via Marco Burigozzo 5, tel. (02) 582191 (seel. passante), telefax (02) 58317518-58317559, 00187 Roma, via Santa Maria in Via 12, tel. (06) 6976081 r.a., telefax (06) 69920373-69920374 - Copie arretrate: comporre il numero verde 800-822195. Risponderà la segreteria arretrati. Indicare cognome, nome, indirizzo, numero telefonico, pubblicazione arretrata desiderata e relativa data di uscita. Ai non abbonati è richiesto l'invio anticipato del doppio del prezzo di copertina a Milano

Finanza Editori, preferibilmente mediante francobolli, o a mezzo assegno. La richiesta sarà evasa entro 30 giorni

TARIFFE ABBONAMENTI

Milano Finanza Italia € 160,00 annuale, estero € 266,00 annuale; MF Italia € 230,00 annuale, estero € 770,00 annuale; MF+Milano Finanza Italia € 354,00 annuale, estero € 900,00 annuale. Abbonamento estero via aerea.

Stampa: Milano, Litosud Srl, via A. Moro 2 Pessano con Bornago - Roma, Litosud Srl, via C. Pesenti 130. Distribuzione Italia: Erine srl, 20122, Via Marco Burigozzo 5 - Milano. Concessionaria esclusiva per la pubblicità: Class Pubblicità, Via Burigozzo 8, 20122 Milano. Tel. 02-58219522/500.

Executive Chairman: Andrea Mattei, VP Sales: Gianalberto Zapparoni, Chief Marketing Officer: Domenico Ioppolo, Group Publishing Quotidiani: Francesco Rossi, Sales General Director: Stefano Maggini

Tariffe pubblicitarie a modulo: Commerciali € 520,00; Finanziari: € 340,00; Legali: € 220,00; Domanda e offerta di personale € 520,00; Aziende informano € 520,00. Supplementi per posizioni di rigore: +25%; per pubblicità a colori: +40%. Tutti i prezzi si intendono Iva esclusa.

Reg. al Trib. di Milano n. 266 del 14-4-89 - Direttore responsabile Paolo Panerai

Classeditori
SERVIZIO ABBONAMENTI
 CHIAMATA GRATUITA
 NUMERO VERDE
 800-822195
 CHIAMATA GRATUITA
 FAX VERDE
 800-822196

AI LETTORI

Tutte le informazioni contenute in queste pagine si basano su fonti che MF/Milano Finanza ritiene attendibili. Le asserzioni espresse nei vari articoli dei collaboratori rispecchiano esclusivamente l'opinione degli autori. Nonostante l'estrema cura nel trattare la materia, MF/Milano Finanza non si assume responsabilità per quanto riguarda conseguenze derivanti da eventuali inesattezze o imprecisioni dei dati e delle quotazioni. In particolare, l'investimento in prodotti derivati (opzioni, futures, premi, warrant) offre la possibilità di ottenere elevatissime performance ma anche correndo un rischio molto elevato. Nel caso più negativo, si può verificare anche la perdita totale del capitale investito. In un normale portafoglio, la quota da destinare a prodotti di questo tipo dovrebbe essere limitata.

COVER STORY

6 Power 100, i nomi degli imprenditori russi e degli italiani che contano nel business per fare affari a Mosca, San Pietroburgo e non solo

TESTIMONI

10 **Cesare Maria Ragaglini**
Mosca investirà 20 miliardi in infrastrutture urbane

11 **Antonio Fallico**
Un Paese con grandi riserve ma il 2015 sarà difficile

OUTLOOK

12 **Oil & Gas**
Pipelinestán, chi comanda dopo South Stream
di Paolo Sorbello

I dati macro-economici
Rublo e petrolio annullano la crescita

18 **Grandi progetti**
Affari da stadio
di Pier Paolo Albricci

20 **Investimenti pubblici**
La partita si gioca sui binari



Il progetto del nuovo stadio della Dynamo a Mosca a cui sta lavorando la De Eccher



Sandro Veronesi, proprietario di Calzedonia. In alto, un gioiello di Guido Damiani, a destra, Fabiana Scavolini, ad dell'omonimo produttore di cucine, un paesaggio agricolo nel Tatarstan, un appartamento di lusso arredato da Visionnaire a Mosca e una tipica chiesa nel Bashkortostan

IDEE

24 Dove passa la creatività sul fronte russo

STORIE DI SUCCESSO

30 Codest
Benetton
Agroittica Lombarda
Baldinini
Perfetti Van Melle
Fap Ceramiche
Calzedonia
Scavolini
Buzzi Unicem
Prysmian
Pavan

BUSINESS

38 **La Russia delle regioni**
Investire nei nuovi territori dove decolla l'economia
di Cristina Giuliano

Parla il governatore
Meno corruzione, più crescita

44 **Mobili & design**
Artigianale e creativo, così sfonda l'italian style
di Martina Mazzotti

Testimonial/
Lanfranco Cirillo
Il progettista del Presidente



Lanfranco Cirillo

50 **E-finance**
Corre veloce il prestito online
di Pier Paolo Albricci

52 **E-commerce**
Tutti in lizza per il cliente elettronico
di Marcello Conti



54 Fashion & Luxury

Non più solo gran lusso, ma molto mix&match
di Milena Bello



58 Food & wine

Dalla carne alle piante, come dribblare le sanzioni
di Franco Canevesio



Luisito Vincenzi di Ca'Botta

62 **Legal Advisory**
Più lavoro agli avvocati ai tempi delle sanzioni
di Gabriele Ventura

66 **Executive search**
Per l'Italmanager più opportunità nell'high tech
di Martina Mazzotti

GUIDA

70 **La mappa**
Un'immensa Federazione

72 **Voli**
Le combinazioni vincenti per volare diretti

74 **Casa Italia**
Dove sta la diplomazia che aiuta gli affari



ITALIAN LAW FIRM

Siamo uno studio legale internazionale, indipendente, leader nella consulenza e assistenza in tutti i settori del diritto d'impresa. Siamo forti di 370 professionisti, dislocati nelle nostre 10 sedi in Italia (Roma, Milano, Bologna, Padova e Torino) e all'estero (Abu Dhabi, Bruxelles, Hong Kong, Londra, New York).

*We are a leading independent, international law firm.
Our strength includes 370 lawyers serving our clients around the world through our offices in Rome, Milan, Bologna, Padua, Turin, Abu Dhabi, Brussels, Hong Kong, London and New York.*



Primo studio italiano con una propria sede negli Emirati Arabi Uniti, abbiamo ricevuto un attestato di gratitudine dal Ministro del Commercio con l'Estero emiratino.

We are the first Italian law firm in the UAE and we received the "Appreciation and Gratitude Certificate" from the UAE Foreign Trade Minister.



Rome
Milan
Bologna
Padua
Turin
Abu Dhabi
Brussels
Hong Kong
London
New York

www.gop.it

Oligarchi e manager, chi



1 ANDREY AKIMOV, presidente di Gazprombank, braccio finanziario del maggior produttore al mondo di gas naturale, ha lanciato un fondo di sviluppo con Intesa Sanpaolo, **2 VAGIT ALEKPEROV**, presidente Lukoil, il più importante petroliere privato, ha comperato in Italia la raffineria di Priolo e sta attivando una rete di distributori, **3 MAXIM AREFYEV**, responsabile investimenti del fondo sovrano Rdif, che in Italia lavora in collaborazione con il Fsi, **4 ANDREY BELYANINOV**, dal 2006 capo delle dogane russe, snodo fondamentale per l'export italiano, **5 LEONID BOGUSLAVSKY**, fondatore

Ru.Net, il primo network russo, grande amante dell'Italia, **6 OXANA EDUARDOVNA BONDARENKO**, presidente Li-Lu, uno dei primi showroom moda a Mosca, strategico per il made in Italy, **7 ELENA BURMISTROVA**, direttore generale Gazprom Export, una dei top manager emergenti nel colosso mondiale del gas naturale, **8 OLEG DERIPASKA**, presidente e ceo di EN+1, uno degli oligarchi storici, attivo nell'energia e nelle miniere, **9 KIRILL DMITRIYEV**, ceo del Rdif, fondo strategico del governo, 10 miliardi di dollari da investire, anche in accordo con il Fondo strategico italiano,

10 VLADIMIR DMITRIYEV presidente di Vnesheconombank, la banca di sviluppo, vanta intensi rapporti con controparti italiane, **11 GALINA DUVING**, imprenditrice nella ristorazione ha lanciato una serie di ristoranti ispirati all'italian food, **12 LEONID FRIEDLAND**, direttore generale di Mercury, import di marchi di lusso tra cui i principali del made in Italy, **13 GERMAN GREFF**, numero uno di Sberbank, la principale banca russa, **14 ALEXEY KANUNNIKOV**, presidente del Fondo MIR, lanciato dal governo per investire nell'innovazione, **15 SAMUEL KARAPETYAN**, proprietario

gruppo Tashir, uno dei maggiori retailer russi, **16 EUGENE KASPERSKY**, proprietario di Kasperky Lab, leader mondiale nella sicurezza informatica, grande sponsor della Ferrari, **17 RUSTEN KHAMITOV**, presidente della Repubblica del Bashkortostan, molto interessato ad attirare investimenti italiani, **18 GERMAN KHAN**, grande azionista di Alfa Group, il primo gruppo finanziario privato, **19 ANATOLY KORNEEV**, fondatore di Simple, il maggiore importatore di vino italiano, **20 YURI KOVALCHUK**, uno degli zar del sistema multimediale, proprietario di reti televisive e di telefonia mobile,

molto vicino al Cremlino, **21 ANATOLY KUCHERENA**, titolare di uno dei primi studi legali a Mosca, rappresentato in Italia da Martinez-Novebaci, **22 MIKHAIL KUSNIROVICH**, presidente di Bosco dei Ciliegi, patron dei magazzini Gum, il cuore dello shopping di lusso moscovita, **23 LEV KYATOSKY**, vicepresidente della camera di commercio Italo-Russa, **24 ALEXANDER LEBEDEV**, potente uomo di finanza e proprietario di giornali, anche esteri (France Soir, The Independent), **25 VLADIMIR LISIN**, primo operatore di logistica in Russia, ha incominciato e fatto fortuna anche nell'acciaio,

conta a Mosca dalla A alla Z



26 VADIM MAKHOV, presidente gruppo Omz, una delle maggiori imprese industriali nel campo della meccanica pesante, **27 ALEXEY MESHKOV**, già ambasciatore a Roma, vice ministro degli Affari Esteri per l'Europa, uomo chiave negli accordi industriali fra Italia e Russia, **28 LEONID MIKHelson**, socio Novatek e socio, insieme ad Enel, di Severenergia, secondo uomo più ricco della Russia, **29 ALEXEY MILLER**, ceo di Gazprom, è grande ufficiale della Repubblica italiana, **30 ALEXEY MORDASHOV**, maggiore azionista e ceo di Severstal, che controlla il gruppo Lucchini, grande amante della

Sardegna, **31 ELVIRA NABIULLINA**, governatore della Banca centrale russa, **32 YURI NECHUYATOV**, ex banchiere d'affari con CSFB, managing partner di IntelliQ, uno dei primi studi moscoviti di consulenza fiscale, **33 ANDREY NIKITIN**, direttore generale dell'Agenzia per le Iniziative Strategiche (ASI) del governo, **34 VLADIMIR POTANIN**, proprietario di Interros (nickel) e azionista di Profmedia, il maggior gruppo media in Russia, oligarca storico, **35 MIKHAIL PROKHOROV**, politico emergente e grande azionista di UralKali, il maggior produttore mondiale di

fertilizzanti, **36 SERGEY RAZOV**, attuale ambasciatore a Roma, **37 ILYA REZNIK**, proprietario del gruppo Carlo Pazzolini, uno dei grandi distributori di calzature, con negozi in Italia, dove produce, **38 DMITRY RYBOLOVLEV**, presidente del Monaco football club, ha fatto fortuna con i fertilizzanti, **39 VITALY SAVELIEV**, presidente e ceo di Aeroflot, alleato di Alitalia in Star Alliance, **40 IGOR SECHIN**, ceo di Rosneft, il primo petroliere russo, neo socio di Pirelli, di cui ha il 50% di Camfin e di Saras (Moratti) di cui controlla il 20%, **41 VASILY SHESTAKOV**, membro della

Duma e amico personale di Putin, con cui divide la passione per il judo, **42 ALEXANDER SHOKHIN**, presidente dell'Unione degli industriali e imprenditori russi, **43 ALEKSANDR SINIGIBSKJ**, fondatore e presidente di Tez Group, il primo tour operator russo verso l'Italia, **44 ANDREI SKOCH**, grande azionista di Metalloinvest e già membro del parlamento, **45 DMITRIJ STRASHNOV**, direttore generale delle Poste Russe, ha un accordo con Poste Italiane sull'innovazione, **46 ROUSTAM TARIKO**, presidente di Russian Standard, primo produttore di vodka, con interessi in banca e

assicurazioni, in Italia ha comperato la Fratelli Gancia, **47 GENNADY TIMCHENKO**, grande azionista di Novatek (gas) e di Gunvor, terzo commerciante di petrolio del mondo, **48 ALISHER USMANOV**, il primo ricco del Paese, interessi in miniere, legno, telefonia e nei giornali (Kommersant), **49 VIKTOR VEKSELBERG**, presidente gruppo Renova, uno dei primi investitori russi in Italia e socio del fondo Charme (Montezemolo), **50 VLADIMIR YAKUNIN**, presidente Ferrovie Russe, il più grande appaltatore russo.

Gi italiani più influenti nel



1 MARCO AIROLDI, ceo di Benetton, ha deciso di rilanciare in Russia con 40 nuove aperture, **2 ROSARIO ALESSANDRELLO**, presidente della camera di commercio italo-russa, uno dei maggiori esperti del mercato russo, **3 GIORGIO ARMANI**, fashion stylist di culto, oltre che primo marchio di lusso, con 40 vetrine, **4 PAOLO ASTALDI**, presidente del gruppo omonimo, ha in appalto grossi lavori pubblici a San Pietroburgo e sulla autostrada Mosca-SP, **5 GIMMI BALDININI**, proprietario dell'omonimo gruppo calzaturiero che in Russia ha il suo primo mercato,

6 FEDERICA BARBARO, ceo del gruppo armatoriale palermitano, in pochi anni è diventato il primo nei trasporti fluviali sul Volga, **7 VALERIO BATTISTA**, ceo di Prysmian, primo produttore in Russia di cavi per l'alta tensione, **8 LEONARDO BENCINI**, console generale a San Pietroburgo, quinto consolato del mondo, per incassi da visti, **9 PATRIZIO BERTELLI**, ceo di Prada, anche in Russia icona del lusso italiano, **10 GIANGUIDO BREDDO**, console onorario, ambasciatore dell'Italian food in una delle regioni strategiche per l'industria agro-alimentare, **11 MICHELE BUZZI**, ceo

di Buzzi Unicem, ha investito nel 2014 oltre 100 milioni di euro diventando uno dei maggiori cementieri russi, **12 GIORGIO CALLEGARI**, vice ceo Aeroflot, responsabile delle alleanze e dello sviluppo internazionale, **13 ALESSANDRO CASTELLANO**, ceo di Sace, considera la Russia uno dei mercati prioritari per l'agenzia di assicurazione al credito, **14 LEOPOLD CAVALLI**, ceo di Visionnaire, interior design per i ricchi russi, uno dei brand di culto, **15 ROBERTO CHINELLO**, fondatore di Società Italia, uno dei primi importatori di moda italiana, **16 LANFRANCO CIRILLO**,

architetto e designer, titolare di un mega studio di progettazione a Mosca, con clientela al top, fra cui Putin, **17 PAOLO CLERICI**, presidente di Coe&Clerici, presente da oltre 50 anni in Russia dove è uno dei primi produttori di carbone, sta investendo in logistica nell'estremo oriente, **18 ALBERTO CONTA**, ceo di Codest, gruppo Rizzani De Eccher, il maggiore costruttore italiano con decine di edifici di prestigio realizzati, sta lavorando al nuovo stadio della Dynamo, **19 LUIGI CREMONINI**, presidente dell'omonimo gruppo, ha investito molto nella produzione e distribuzione di carne e italian food,

20 MASSIMO D'AIUTO, ceo di Simest, uno dei maggiori investitori di capitale al fianco di aziende italiane in Russia, **21 CLAUDIO DE ECCHER**, grande azionista dell'omonimo gruppo di costruzioni, molto attivo in Russia, **22 CLAUDIO DESCALZI**, ceo di ENI, maggiore importatore di gas siberiano in Italia, via Gazprom, **23 ANTONIO FALlico**, presidente di Intesa Russia e del fondo Mir, primo banchiere italiano a Mosca, **24 ERNESTO FERLENGHI**, presidente di Confindustria Russia e consulente di Eni, per cui ha diretto le attività russe per anni, **25 PIETRO FERRERO**, partner dello Studio

business con la Russia



Carnelutti di Mosca, punto di riferimento nel legale per le aziende italiane, **26 MAURIZIO FORTE**, responsabile dell'ufficio Ice di Mosca, **27 EZIO GAMBA**, allenatore nazionale russa di judo, che ha portato a successi record, **28 ALESSANDRO GARRONE**, presidente di Erg Renew, ha un'alleanza strategica con Lukoil sul fronte delle energie rinnovabili, **29 FRANCESCO GIANNI**, avvocato, partner fondatore dello studio che ha seguito le maggiori operazioni finanziarie tra Russia e Italia, **30 GIORGIO GIRELLI**, ceo di Fiat Russia, **31 PAOLO LIJOY**, come responsabile del mercato russo per Whirlpool, gestisce

di fatto il più grosso produttore russo di elettrodomestici bianchi, Indesit, acquisito dal colosso americano, **32 PIERPAOLO LODIGIANI**, imprenditore agricolo e console onorario a Krasnodar, sta importando tecnologia italiana nell'agricoltura della regione, **33 VITTORIO LOI**, senior partner di Pavia & Ansaldo, il primo studio legale italiano ad aprire a Mosca, **34 GIUSEPPE MIROGLIO**, presidente dell'omonimo gruppo tessile, ha in progetto di raddoppiare la catena degli attuali 125 punti vendita, in uno dei primi mercati per l'azienda, **35 PASQUALE NATUZZI**, fondatore e numero 1 dell'omonimo gruppo

di divani con circa 30 punti vendita in tutta la Russia, **36 RICCARDO ORCEL**, vice-ceo e responsabile investimenti di VTB Group, uno dei maggiori gruppi finanziari, **37 PIETRO PASQUALUCCI**, direttore di Unicredit Russia, la più importante banca italiana nell'attività retail e medium corporate, **38 ANTONIO PICCOLI**, direttore per la Russia di Pavan, leader nelle macchine per pastifici nel mercato russo, **39 ALESSANDRO PROFUMO**, presidente di MPS e membro dell'advisory board di Sberbank, la prima banca russa, **40 CESARE MARIA RAGAGLINI**, ambasciatore italiano a Mosca,

41 EDI SNAIDERO, presidente dell'omonimo mobilificio (cucine), brand di culto in Russia, **42 FRANCESCO STARACE**, ceo di Enel, la cui controllata russa è un importante produttore di energia, **43 LUISA TODINI**, presidente Poste Italiane e del Foro di dialogo italo-russo, **44 VITTORIO TORREMBINI**, imprenditore e console onorario, creatore della zona economica speciale di Lipetsk, **45 VINCENZO TRANI**, fondatore e presidente di General Invest e di MikroKapital, una delle iniziative finanziarie di maggior successo nel finanziamento

allo small business, **46 MARCO TRONCHETTI PROVERA**, presidente di Pirelli, partecipa di Rosneft con cui ha avviato un'alleanza strategica, **47 UMBERTO VERGINE**, ceo di Saipem, l'azienda italiana leader nell'impianistica petrolifera, **48 SANDRO VERONESI**, fondatore e creatore di Calzedonia, brand di successo in Russia che rappresenta il suo primo mercato estero, **49 UGO VINTI**, direttore generale di Aermacchi-Sukoi, alleanza strategica in campo aeronautico, **50 GILDO ZEGNA**, ceo del gruppo tessile, il primo nel menswear a sbarcare in Russia.

Cesare Maria Ragaglini

Mosca investirà 20 miliardi in infrastrutture urbane

È business as usual, promette l'ambasciatore italiano nella Federazione, che guarda ai grandi lavori pubblici come un'opportunità d'affari. E promette porte aperte a chi decide di investire

di Pier Paolo Albricci

Con oltre 10 miliardi di euro di esportazioni, la Russia rappresenta il terzo mercato extraeuropeo di destinazione per le esportazioni italiane. Dal 2009 al 2013, l'interscambio è cresciuto a una media di quasi il 20% l'anno; si è invece contratto del 13% nei primi nove mesi del 2014, a causa del rallentamento dell'economia russa, dell'incertezza del clima politico e della svalutazione del rublo. Ma, secondo l'ambasciatore italiano a Mosca, il potenziale di crescita del Paese rimane elevato, così come le opportunità commerciali e d'investimento per le aziende italiane, come indica la forte presenza di aziende italiane a fiere in Russia negli ultimi mesi.

Domanda. Che consiglio si sente di dare agli imprenditori che guardano in questo momento al mercato russo?

Risposta. Suggestisco in questa congiuntura, di valutare la possibilità d'investimenti produttivi diretti come già fanno molte imprese italiane. D'altra parte il regime sanzionatorio adottato dall'Unione Europea nei confronti della Federazione Russa prevede misure settoriali molto specifiche, al di fuori delle quali tutte le restanti attività economiche sono consentite.

D. Guardare oltre le sanzioni, quindi, ma in che settori principalmente?

R. I settori di interesse vanno dall'agroalimentare alla lavorazione metalli, dalla moda al design, dalle costruzioni all'arredamento, ma, soprattutto, i macchinari, che incidono per oltre il 35% sul nostro export. L'Ambasciata si sta adoperando per aiutare i nostri imprenditori a mantenere la propria presenza sul mercato e operare business as usual, superando le oggettive difficoltà che si sono create.

D. Quali sono le attese per i grandi progetti pubblici d'investimento nelle infrastrutture?

R. Le Autorità russe guardano con

Cesare Maria Ragaglini, 61 anni, è ambasciatore a Mosca dal settembre 2013



interesse alla nostra esperienza per la progettazione e la realizzazione dei grandi lavori che saranno realizzati nel Paese nei prossimi anni, anche in vista dei Mondiali di calcio del 2018. Basti pensare alla sola città di Mosca: 20 miliardi di euro da investire per nuove infrastrutture urbane nei prossimi cinque anni, dove le aziende italiane e il nostro know-how in materia di sviluppo urbano e mobilità saranno un valore aggiunto.

D. La consistente svalutazione del rublo può essere un elemento di attrazione di nuovi investimenti verso la Federazione, per sfruttare il favorevole effetto cambio?

la Federazione. In questo momento inoltre le aziende italiane interessate a investire qui trovano porte spalancate e interessanti agevolazioni delle autorità locali.

D. Le sanzioni hanno influito sul sentimento dei russi verso l'Italia? Pare che visite e rapporti bilaterali si siano, paradossalmente, rafforzati...

R. Il rapporto resta molto solido. Aiutano anche i contatti continui a livello d'impresa. Sul piano politico è andato molto bene l'incontro del presidente Renzi con il presidente Putin a Milano lo scorso ottobre. Ed è stata accolta molto positivamente la visita del sindaco di Milano Pisapia a Mosca a metà novembre. Lo scorso dicembre, inoltre, il vice ministro per gli Affari Esteri Pistelli ha svolto una visita a Mosca per consultazioni, molto proficue, a conclusione del semestre di Presidenza italiana dell'UE, mentre Renzi e Putin si sono nuovamente incontrati a Brisbane a margine del Vertice G20. Il dialogo con Mosca è costante ed è fondamentale che prosegua con questa intensità.

D. E sul fronte del turismo?

R. Sono più che raddoppiati dal 2009 al 2013 i flussi di turisti russi in Italia. Nel 2014, nonostante tutto, abbiamo registrato un aumento del numero di visti rilasciati dai Consolati di Mosca e di San Pietroburgo del 7,7%

rispetto all'anno precedente, per un totale di 837 mila emessi. Ciò dimostra che, a differenza di molti altri Paesi europei, la destinazione Italia continua a reggere.

D. Per quale motivo?

R. I russi amano andare e ritornare in Italia, spesso alla scoperta di nuovi itinerari, conosciuti anche sul sito di promozione turistica realizzato

«Il potenziale di crescita del Paese rimane elevato, così come le opportunità commerciali e d'investimento per le aziende italiane, come indica la forte presenza di aziende a fiere in Russia negli ultimi mesi»

R. Bisogna essere realisti. Il consumatore di fascia medio-alta difficilmente rinuncerà alla qualità italiana alla quale ormai è abituato. Ma un rublo così basso riduce la capacità di acquisto del cittadino medio. Ci sarà una contrazione del consumo di prodotti italiani che andrà a incidere sul nostro export. Ovviamente in tale scenario sono favorite le aziende che hanno investito direttamente in attività produttive nel-

continua a pagina 73

Un Paese con grandi riserve Ma il 2015 sarà difficile

Con 400 miliardi di investimenti previsti in grandi opere, la Russia continua ad essere un mercato molto appetibile per le aziende italiane, secondo il banchiere di Intesa Sanpaolo

di Ettore Mazzotti

Nei giorni caldi della metà di dicembre quando il cambio del rublo impazito sembrava puntare a quota 100 (contro l'euro) non ha mai perso il suo proverbiale sangue freddo, ma anche lui ha tirato un sospiro di sollievo quando, intorno al 20 dicembre, ha ripuntato verso quota 70. «Una bufera scatenata da fattori internazionali, che ha trovato terreno favorevole nell'eccessiva dipendenza dell'economia dal petrolio e da alcuni errori manifesti di politica monetaria», ha detto Antonio Fallico, il presidente di Intesa Russia che da 40 anni frequenta la Russia e da 20 vive a Mosca. «Ma la Russia resta un paese dai fondamentali buoni, con oltre 500 miliardi di dollari di riserve, 150 miliardi di surplus commerciale e un debito estero che non raggiunge il 20% del Pil». Prevede un 2015 in cui si sentiranno gli effetti del terremoto monetario, anche per i prodotti italiani, ma non ha dubbi sulle capacità di ripresa dell'economia.

Domanda. Quali saranno gli effetti della rivalutazione dell'euro sul rublo per le esportazioni italiane?

Risposta. Nei settori di punta, la meccanica tradizionale e moda-abbigliamento, prevediamo una contrazione per i prodotti di fascia medio bassa intorno al 5%; la mecatronica, cioè la meccanica innovativa ne risentirà di più, con una prevedibile contrazione tra 10 e 12%. Il turismo verso l'Italia quest'anno nonostante le sanzioni si ridurrà al massimo del 10%, ma stiamo comunque parlando di un flusso di 720-730 mila turisti. Però nel 2015 il consolato italiano si aspetta una contrazione più significativa, anche se fino a marzo prossimo i dati sono ancora positivi. Poi speriamo in un effetto Expo.

D. Sul complesso dell'interscambio quanto potrà incidere l'apprezzamento dell'euro?

R. Nel 2013 l'interscambio è stato pari a 31 miliardi di euro, secondo dati Istat, di cui 10,8 miliardi di esportazioni italiane. Considerando i danni che le sanzioni hanno fatto e che faranno

sull'export italiano agroalimentare direi che nel complesso si arriverà a qualcosa come 500 milioni di euro. Un settore che verrà penalizzato seriamente sarà quello dell'esportazione di macchinario agricolo, perché purtroppo i marchi italiani, a differenza dei tedeschi, non hanno produzioni in Russia.

D. La nuova unione doganale Euroasiatica, operativa dal primo gennaio scorso, potrebbe portare delle opportunità di lavoro alle imprese italiane?

R. Finora l'unione ha prodotto vantaggi solo per i paesi che ne fanno parte, soprattutto per la Bielorussia che si calcola abbia beneficiato per il 50% del suo export, mentre il Kazakistan ne ha beneficiato per un 30% e la Russia per il resto. Questi paesi hanno istituito una banca soprannazionale, la Banca eurasiatica d'investimento, che sta effettuando grossi investimen-

La carriera

Siciliano di Bronte, dove è nato nel 1945, Antonio Fallico dal 1970 al 1989 ha insegnato presso la Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Verona. Nel 1995 è incominciata la sua carriera stabile in Russia, quando per volontà di Giovanni Bazoli è diventato rappresentante accreditato del Banco Ambrosiano Veneto presso la Banca Centrale della Federazione Russa, ruolo che ricopre tutt'oggi per Intesa Sanpaolo. Nel 2006 ha ricevuto la Stella al Merito del Lavoro dal presidente della Repubblica Carlo Azeglio Ciampi e, nel 2008, l'Ordine dell'Amicizia da parte del presidente Putin. Nel 2007 ha fondato l'Associazione Conoscere Eurasia, dedicata allo sviluppo e rafforzamento delle relazioni culturali ed economiche tra l'Italia e gli stati dell'Eurasia. Nel 2008 ha ricevuto il titolo di dottore honoris causa dalla Plekhanov Russian University of Economics. Nel 2012 è stato nominato presidente del Consiglio di sorveglianza del primo Fondo d'investimento italo-russo Mir Capital, costituito da Intesa Sanpaolo e Gazprombank.



Antonio Fallico è presidente di Intesa Russia dal 2003 e presidente del fondo MIR Capital

ti, in particolare in Kazakistan e Kirghizistan, ma credo che nessuna azienda italiana vi abbia ancora partecipato. D'altra parte i meccanismi di assegnazione sono complessi e vi partecipano soprattutto aziende cinesi, indiane o turche e ben pochi europei. L'Italia che fa fatica a prendere anche i finanziamenti dell'Unione Europea è svantaggiata in partenza.

D. Che cosa pensa dell'improvviso voltafaccia russo sul Southstream?

R. Ho la sensazione che la prima affermazione di Putin sia stata estrapolata da un contesto e spero ancora che il progetto non sia sepolto, anche se la situazione geopolitica non è ideale e Alexey Miller, il ceo di Gazprom, ha precisato che è un progetto tramontato. I motivi che stanno dietro a queste prese di posizioni sono eminentemente di carattere geopolitico, in particolare per quanto riguarda l'UE. Non mi risulta però che le banche internazionali si siano mai espresse contro il finanziamento del progetto. Al contrario molte, e quelle tedesche innanzitutto, avevano mostrato la loro disponibilità a finanziare i tre soci europei, Wintershall, Eni ed EDF.

D. E ancora valido il motivo di fondo per cui era stato lanciato il Southstream?

R. Sì, perché i 63 miliardi di metri cubi l'anno che Southstream avrebbe pompato in Europa avrebbero consentito una situazione di tranquillità agli approvvigionamenti energetici, almeno fino alla fine del decennio. Va tenuto presente che diversi paesi dipendono al 100% dal gas russo e la

«Una bufera scatenata da fattori internazionali, che ha trovato terreno favorevole nell'eccessiva dipendenza dell'economia dal petrolio e da alcuni errori manifesti di politica monetaria»

ti soprattutto nel campo delle grandi infrastrutture industriali e nell'industria pesante.

D. Ci sono già stati finanziamenti e gare d'appalto?

R. Sì, grossi lavori sono già parti-

continua a pagina 73

Pipelinestan, chi comanda dopo South Stream

La sospensione del progetto, mal visto da Bruxelles, ha rinsaldato l'asse russo-cinese per portare in Estremo Oriente il gas siberiano. E che farà l'Italia, minacciata anche sulle fonti libiche?

di Paolo Sorbello

Lo stop è arrivato un venerdì pomeriggio di fine novembre, una manciata di ore prima che la nave posa-tubi della Saipem iniziasse la posa dei condotti sul fondo del Mar Nero. E così nel giro di qualche giorno il progetto South Stream, la più importante infrastruttura energetica in costruzione tra Russia ed Europa, ha subito un'inaspettata battuta d'arresto. Probabilmente definitiva. Sull'onda delle ritorsioni europee alla Russia per le vicende ucraine, sono andati così in fumo oltre 6 miliardi di investimenti, di cui 2,4 per la Saipem, per la costruzione di un gasdotto che che avrebbe dovuto pompare entro il 2016 circa 63 miliardi di metri cubi di gas siberiano nelle industrie e nelle città europee, assicurando continuità e tranquillità di rifornimenti, perché sganciati dall'epicentro delle tensioni tra Russia e Ucraina. Saipem aveva già effettuato lavori per una cifra compresa tra 400 e 500 milioni di euro, già contabilizzati nel bilancio 2014. «Ho la speranza che non sia un progetto sepolto», ha commentato da Mosca Antonio Fallico, presidente di Intesa Russia, la banca del gruppo Intesa Sanpaolo. Fallico è un banchiere che la Russia conosce bene, con ottime relazioni al vertice di Gazprom, il principale azionista della mega infrastruttura. «È la Germania che ha voluto affossare un progetto che le toglierebbe il controllo del rubinetto del gas russo all'Europa del sud», ha azzardato Rosario Alessandrello, presidente della camera di commercio italo-russa, un'istituzione che da 50 anni lavora per allargare il dialogo e gli affari tra i due paesi. Nonostante Alessandrello conosca bene la Russia, dove ha costruito decine di impianti chimici per conto di Tecnimont-Montedison, di cui è stato ceo per 20 anni, non sono molti a dare credito a un simile gioco al massa-

L'ostacolo principale alla realizzazione di South Stream non è il costo, ma il quadro delle regolazioni, soprattutto per quanto concerne il Third Party Access richiesto dall'Unione Europea

cro. Nonostante la determinazione di Angela Merkel nel proseguire la politica sanzionatorio dell'Europa, la Germania resta uno dei tre grandi azionisti europei di South Stream, attraverso Wintershall, una società di engineering, partecipata al 50% da Gazprom, che insieme a Siemens si sarebbe divisa commesse per miliardi di euro per il trasporto e la distribuzione del gas attraverso South Stream. D'altra parte i tedeschi hanno messo al

sicuro i propri rifornimenti di gas russo attraverso il gasdotto North Stream che pompa verso il nord Europa 55 miliardi di metri cubi e di cui è già previsto il raddoppio per sopperire alla domanda crescente. La vicenda South Stream può essere ascritta a un ulteriore capitolo della guerra dell'energia scoppiata in tutto il mondo con la brusca discesa del prezzo del petrolio, precipitato nel giro di pochi mesi a livelli inaspettati e

imprevisti, perché a differenza di situazioni analoghe del passato, non ci sono state avvisaglie di crisi sistemiche o di rallentamenti significativi della domanda globale.

Fortemente voluto da Gazprom, quindi dal governo Russo, e dall'Eni di Paolo Scaroni, perché l'Italia ne sarebbe stata la principale beneficiaria, il progetto del nuovo gasdotto ha da sempre sollevato opinioni contrastanti sui costi e le difficoltà di realizzazione, dato che sarebbe stato il gasdotto sottomarino più lungo al mondo. Ligio agli input europei, Claudio Descalzi, succeduto a Scaroni alla guida dell'Eni, aveva fatto repentinamente un passo indietro, nell'ottobre scorso, nell'appoggio alla nuova infrastruttura, che si è concretizzato in un comunicato di poche righe del 29 dicembre. In cui l'Eni annunciava di aver venduto la sua quota nel progetto South Stream.

Che la geopolitica abbia guidato questa scelta è la convinzione degli analisti. «La natura dei dibattiti intorno al progetto non è legata al bisogno in sé dell'infrastruttura, ma al contesto geopolitico. Tanto più che sulla sua necessità ci sono pochi dubbi: l'attuale contratto di fornitura di gas appena stipulato con l'Ucraina a causa della crisi è valido solo fino a marzo», ha riassunto Stefano Tonetti, che da Mosca segue il progetto per conto di PWC,

leader mondiale delle consulenze corporate. «Per Gazprom, l'utilizzo dei gasdotti attraverso l'Ucraina è una scelta forzata. L'ostacolo principale per il successo di South Stream non è il costo, ma il quadro dei regolamenti imposti dall'Unione Europea», ha sottolineato Katja Yafimava, dal 2006 analista all'Oxford Institute for Energy Studies, uno tra i centri europei più prestigiosi per lo studio di questioni energetiche. (intervista a pagina 18). E ora? South Stream ha due alternative. Una è la deviazione del tragitto, che sboccherebbe



I due maggiori ex-promotori di South Stream, il numero uno di Gazprom, Alexey Miller (a sinistra), titolare del 50% della società di progetto, e Claudio Descalzi, ceo di Eni. Miller ha dichiarato di non essere più interessato all'infrastruttura, l'Eni ha addirittura ceduto la sua quota nel progetto

in Turchia, invece che in Bulgaria. Il fatto che Vladimir Putin abbia comunicato la sospensione del progetto South Stream da Ankara, subito dopo alcuni tesi scambi di opinione con la diplomazia bulgara, è un segnale geopolitico importante: questo scenario taglierebbe fuori dai rifornimenti un numero significativo di Paesi dell'Europa sud-orientale e balcanica. L'alternativa è rappresentata dal progetto di gasdotto trans-Adriatico (Tap), anch'essa piena di incognite, oltre i lunghi tempi di realizzazione. «Nonostante la provenienza del gas sia diversa, i due progetti hanno come obiettivo lo stesso mercato: l'Europa», ha commentato Tonetti (PWC), «nel progetto Tanap/Tap, rientra l'intenzione di creare un sistema fitto di interconnessione nei Balcani». Tap è ben vista a Bruxelles e a Washington, mentre Mosca e diverse multinazionali europee preferirebbero ritornare a South Stream a tragitto modificato.

SANZIONI E PREZZI

Sulle diverse valutazioni pesano la dinamica dei prezzi di gas e petrolio e le previsioni a medio termine. I contratti di fornitura di gas all'Europa sono in scadenza e non sembra prevedibile che i nuovi accordi seguiranno gli stessi schemi, visto che il prezzo del gas è, in parte, ancorato con un ritardo di sei mesi al prezzo del petrolio. A una prima analisi, Gazprom, e quin-

Un gasdotto in costruzione per conto di Gazprom in Russia. Gazprom attraverso una sua infrastruttura controlla tutta la distribuzione del gas in Russia

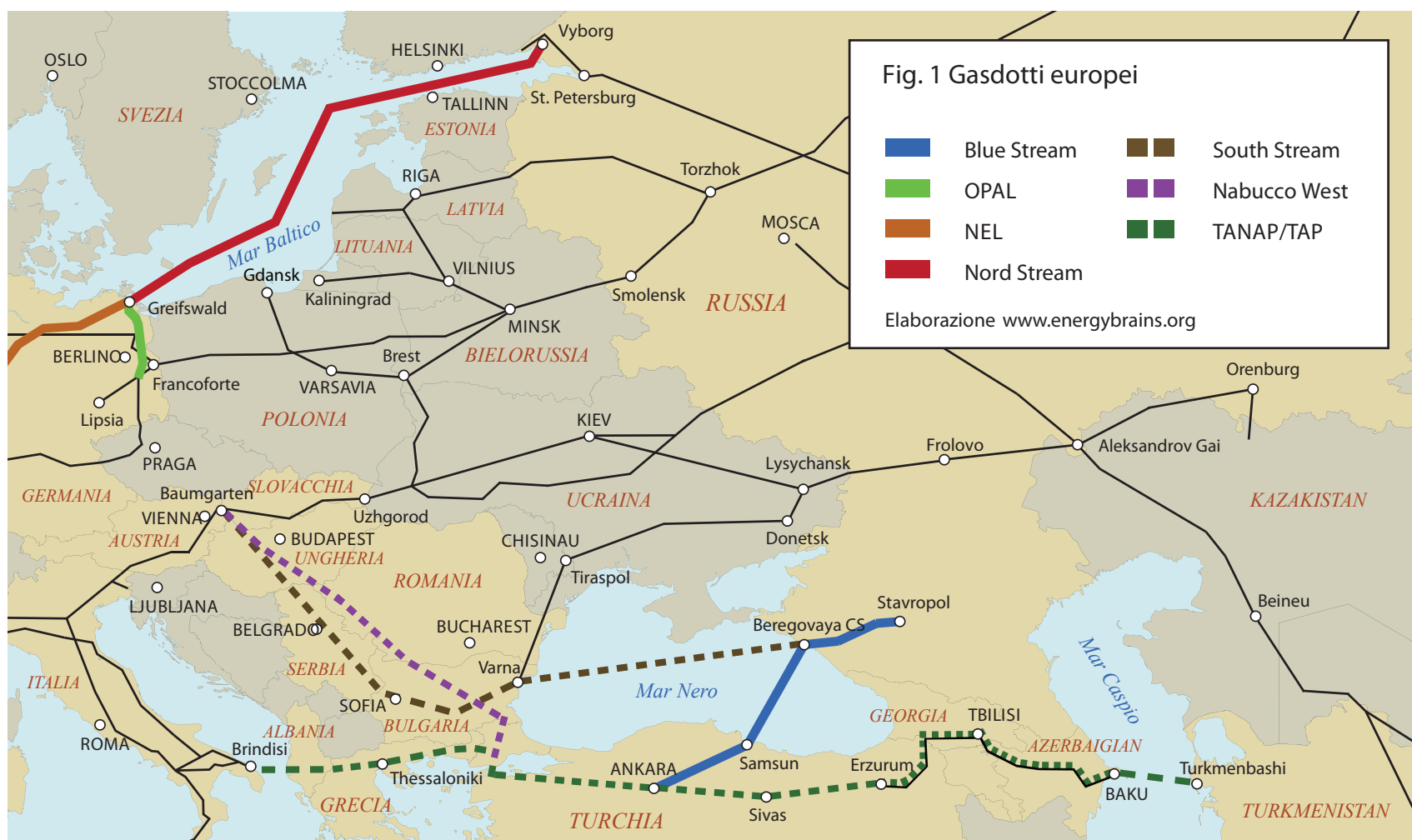


di la Russia, sarebbero con il coltello dalla parte della lama, almeno sul versante europeo, che rappresenta il 93% dei volumi totali di gas esportato dalla Russia, di cui il 72% (162 miliardi di metri cubi) verso i paesi dell'Ee

e il resto verso la Turchia, Ucraina, Bielorussia e altre nazioni dello spazio post sovietico, secondo dati relativi al 2013 in un recente studio dell'Ispi. I problemi per Gazprom nascono dalle clausole take-or-pay e dalle vertenze

per il sovrapprezzo dei volumi forniti, insieme al crescente rafforzamento del mercato del gas naturale liquefatto. Anche se il comparto del gas naturale soffrirà meno del petrolio. Come sottolinea Yafimava, «l'UE non ha posto sanzioni sul settore del gas russo, quindi si può dire che le sanzioni abbiano solo un effetto indiretto sui progetti che riguardano il gas naturale». Però l'emissione di obbligazioni Gazprom in novembre per 700 milioni di dollari, curata da JP Morgan ha messo in evidenza le tensioni finanziarie sul bilancio della società. Anche per il petrolio, la componente energetica più importante per il budget russo, che ricava da tasse e dazi sugli idrocarburi il 50% delle sue entrate e quasi il 70% delle sue esportazioni, sanzioni e prezzi bassi hanno già messo in difficoltà i big del settore, principalmente Rosneft e LUKoil, che lavorano anche in Italia, soprattutto nel settore della raffinazione, ma anche quelli caucasici e centroasiatici. Tuttavia una mini-crisi petrolifera tra Russia ed Europa sui rifornimenti darebbe un gran mal di testa ai consumatori occidentali, soprattutto tedeschi, perché la Russia soddisfa gran parte della domanda di petrolio in Germania e nei Paesi Bassi, che assorbono insieme alla Polonia il 79% delle esportazioni russe di petrolio, mentre il primo fornitore di greggio per l'Italia è il Kazakistan.

Così il gas della Siberia arriva in Europa, soprattutto da Nord



Sanzioni e prezzi bassi stanno agendo a tenaglia soprattutto sugli affari dei grandi petrolieri, in particolare sulle missioni di esplorazione artica condotte da Rosneft in compagnia della britannica BP e della norvegese Statoil, con accordi per 4,25 miliardi di dollari. Con il prezzo del greggio sotto ai 50 dollari i primi tagli delle compagnie petrolifere, almeno quelle occidentali, sono sull'esplorazione e i progetti di drilling, anche quelli firmati di recente. E già in agosto, con il petrolio poco sopra 90 dollari, Rosneft aveva chiesto al governo 42 miliardi di dollari, da attingere al Fondo Sovrano, nel quale si sono accumulati miliardi durante questo decennio di caro-petrolio. A questo punto la Russia spera solamente che le sanzioni europee non vengano rinnovate per un altro anno nel luglio prossimo.

Le sanzioni hanno messo la parola fine anche a diverse opportunità di joint ventures con multinazionali americane ed europee saltate già prima dell'estate, rendendo sempre meno appetibili nuovi investimenti occidentali in progetti russi e mettendo in difficoltà le partnership già in campo. Exxon Mobil è stata la prima dei big ad allontanarsi dall'imponente progetto congiunto nell'Artico. L'esplorazione e l'estrazione di idrocarburi in luoghi così remoti avrebbe sì fruttato grandi quantità di greg-

I dati macro-economici

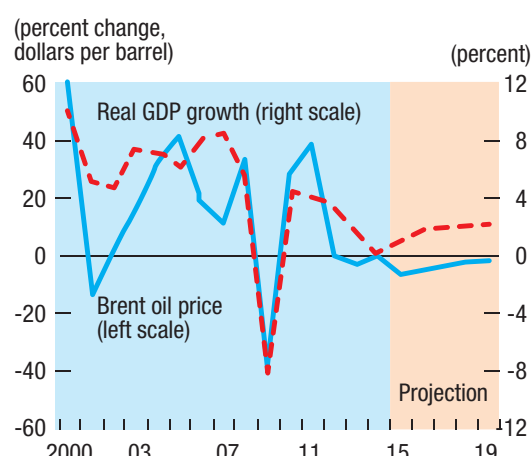
RUBLO E PETROLIO ANNULLANO LA CRESCITA

L'ultimo dato ufficiale, rilasciato dalla Banca centrale russa a fine gennaio, certifica una crescita dell'economia nel 2014 dello 0,6%. Ma il peggio, secondo l'ufficio studi dell'Istituto, deve ancora arrivare: nel primo semestre di quest'anno le valutazioni sono di una perdita di Pil del 3,5%, a causa di un peggioramento dei vincoli esterni all'economia della Federazione. L'aumento dei prezzi delle importazioni, soprattutto di beni strumentali, il deterioramento delle performance finanziarie dei grandi gruppi industriali, accompagnato dalle persistenti difficoltà di finanziamento a lungo termine sui mercati internazionali, mentre sul fronte interno salari e stipendi reali perdono peso a causa dell'inflazione, prospettano tutte le difficoltà della prima parte di quest'anno. Gli occhi e le orecchie degli analisti sono tutti puntati sul secondo semestre e sul 2016 e sui segnali positivi. Tra questi c'è stata la crescita della produzione agricola a doppia cifra, circa il 12% rispetto al 2013 nei tre mesi cruciali da luglio a settembre 2014, di cui ha beneficiato di uno 0,5% il Pil del terzo trimestre. Anche la produzione manifatturiera è aumentata (+2,5%) e alcuni servizi come l'immobiliare e il finanziario. Analisti qualificati, come Oleg Buklemishev, direttore del Centro studi della politica economica presso la facoltà di economia dell'Università Lomonosov di Mosca, si sforzano di mettere in evidenza i lati forti dell'economia nazionale, tra cui il bassissimo

livello del debito pubblico (circa il 15% del Pil), le forti riserve valutarie dello Stato e la relativa competitività dei produttori. D'altra parte il motore russo dava segni di rallentamento già l'anno scorso con l'indebolimento del rublo. Il 2013 si era chiuso con un +1,5%, contro il +3,5% del 2012 e il +4% e passa del 2011 (dati FMI e Business Monitor). Le recenti misure urgenti del governo per sostenere l'economia, soprattutto a livello delle piccole e medie imprese e degli esportatori, dovrebbero già incidere nel secondo semestre, ma, secondo

LA CORRELAZIONE TRA CRESCITA E PETROLIO

Growth is associated with oil price changes...



Il grafico, costruito con dati a fine novembre, mostra la stretta correlazione tra il calo del prezzo del petrolio e il calo nella crescita del Pil (linea rossa, scala destra)

I maggiori centri di ricerca, la previsione 2015 è di una contrazione del Pil in ragione d'anno intorno al 4%, quindi in linea con quanto stimato dalla Banca centrale russa per il primo semestre. Tuttavia Vladimir Kolychev, chief economy for Russia di Vtb Capital, l'investment bank dell'omonimo gruppo, il terzo per importanza in Russia, tradizionalmente legato alle politiche economiche del Cremlino, ha annunciato che alla sostanziale stagnazione del 2014, con crescita zero, seguirà un 2015 in ripresa a +1,5%. Gianluca Salsecci, responsabile Servizio Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo, aveva previsto in novembre che, nell'ipotesi di un graduale rientro delle tensioni sanzionatorie, si potesse verificare un rimbalzo, più contenuto,



La storica foto dell'accordo tra europei e russi sul South Stream il 16 settembre del 2011 (tra parentesi le quote di capitale di ciascun partecipante). Da sinistra, Henri Proglio, numero 1 di EDF (15%), Harald Schwager, presidente di Wintershall (15%), Vladimir Putin, Alexey Miller, ceo di Gazprom (50%), e Paolo Scaroni, allora ceo di Eni (20%), l'unico non più in carica

La Russia in cifre

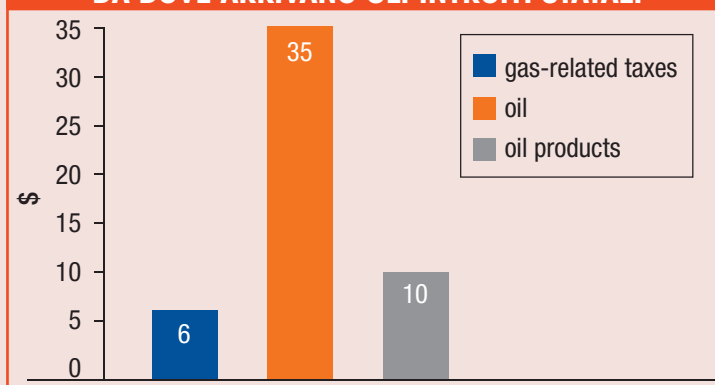
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pil nominale \$	\$ mdi	1.300	1.664	1.225	1.525	1.907	2.003	2.098	2.022	2.108
Vendite retail)	% a/a	16,1	13,7	-5,1	6,5	7,1	6,3	3,9	1,6	1
Salari	% a/a	17,2	11,5	-3,5	5,2	2,8	8,4	5,3	2,5	1,5
Invest. in capitale fisso	% a/a	21	10,6	-14,4	5,9	9,1	6,4	-0,2	-3	1,2
Saldo bilancia comm	\$ mdi	123	178	113	147	197	192	182	204	205
Surplus bil. pagamenti	\$ mdi	72,2	103,9	50,4	67,5	97,3	71,3	34,1	61,4	64
Cambio	/RUB	35,7	41,4	43,3	40,3	41,6	40,2	44,9	46,8	46,2
Inflazione	% a/a	10,4	12,6	11	8,8	8,4	5,1	6,8	7,3	6,5
Deficit pubblico	% Pil	5,4	4,1	-5,9	-4	0,8	0	-0,5	0,3	-0,5
Tassi medi CBR	%	6	9	6	5	5,25	5,5	5,5	7	6

Fonte: Rosstat, CBR, MinFin, Bloomberg, VTB Capital a Settembre 2014

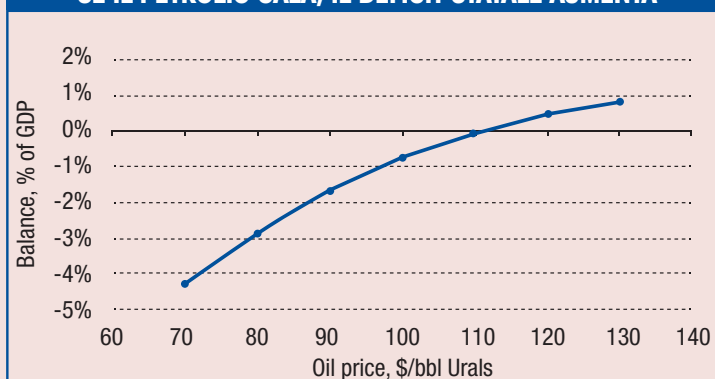
al +1% nel 2015. «Le sanzioni hanno colpito una situazione già depressa da vincoli strutturali quali l'insufficienza di infrastrutture e tecnologie», ha rimarcato Salsecci, le cui posizioni sono diventate più pessimiste, allineandosi al consensus, per il 2015. «Ma dopo gli accordi di Minsk e un parziale recupero atteso sul prezzo degli idrocarburi, potrebbero crearsi le condizioni per un rimbalzo del Pil nel 2016 dello 0,5%», ha scritto l'analista nel suo ultimo (Febbraio 2015) report sulla situazione russa.

I fattori internazionali hanno avuto un impatto particolarmente negativo sugli investimenti (-3,9% nel 2014) mentre l'accelerazione dell'inflazione, favorita dal sensibile deprezzamento del rublo, ha determinato un rallentamento dei consumi interni, cresciuti solo dell'1,8% nei primi 9 mesi del 2014, contro il +4,8% nel 2013. Il commercio estero ha invece sostenuto il Pil grazie alla diminuzione delle importazioni principalmente dovuta alla domanda di beni di investimento ma a una tenuta delle esportazioni cresciute dello 0,5%. Le maggiori incertezze che gravano sulla crescita riguardano l'andamento del prezzo del petrolio, il valore del rublo e l'aumento dell'inflazione, oltre naturalmente alla durata delle sanzioni, che gli analisti stimano ancora in essere almeno fino all'estate. Ma è la forte diminuzione nel 2014 dei prezzi internazionali di petrolio e gas, due materie prime che reggono il 70% dell'economia russa tra entrate dirette e indotto industriale, una delle maggiori preoccupazioni del Cremlino. «Con il petrolio a 80 dollari al barile e un cambio rublo dollari a 42 ci sarebbe un deficit di bilancio del 2,5% sul Pil», aveva calcolato Chris Weafer, di Macro Advisory, uno dei più solidi analisti a Mosca, in novembre. Ma a fine febbraio il dollaro era a 60 rubli e il petrolio (Brent) a 61 dollari al barile. Che significa un deficit diverse decine di miliardi di dollari, calcolando un Pil di poco superiore a 2 mila miliardi di dollari nel 2014. Su un altro lato dell'economia la perdita di valore del rublo rispetto a euro e dollaro ha già tagliato di una fetta importante le importazioni, riducendo proporzionalmente i consumi interni. Su questi ultimi si riversano anche gli effetti di un aumento consistente

DA DOVE ARRIVANO GLI INTROITI STATALI



SE IL PETROLIO CALA, IL DEFICIT STATALE AUMENTA



Il grafico indica la correlazione inversa tra il prezzo del petrolio e il saldo del bilancio federale. Con il petrolio sotto i 70 dollari, il deficit di bilancio olprepasserebbe il 5%

dell'inflazione che taglia capacità di acquisto a salari e stipendi. Questo è forse l'effetto interno più temuto dal Cremlino, che sta spingendo la Banca centrale a utilizzare ogni mezzo per abbassare il suo livello che comunque avrà un picco oltre il 13% nel secondo trimestre di quest'anno. L'estate scorsa il tasso di inflazione aveva toccato il 7,8%, il livello più alto dal settembre 2011, per poi finire l'anno oltre l'11%. Per arginare la svalutazione di novembre e dicembre, la Banca centrale ha portato il tasso primario al 10% e, con un mossa che dava tutto il senso della drammatica situazione che si stava creando, al 17% in una notte, il 15 dicembre, poi abbassato al 15% il 2 febbraio scorso. Ma anche l'effetto combinato di un rialzo dei tassi di interesse con una crescita dell'offerta di moneta più bassa dell'inflazione e una diminuzione dei costi energetici conseguente alla discesa dei prezzi delle materie prime, difficilmente riporterà l'inflazione sotto il 10% quest'anno, secondo la Banca centrale.

gio, ma con costi di investimento che avrebbero potuto raggiungere in 500 miliardi di dollari. In un clima politico così teso, la compagnia texana ha considerato il gioco troppo rischioso.

LA SOLUZIONE CINESE

Per tutti questi motivi l'aquila a due teste, simbolo dello spirito imperiale russo diviso tra oriente e occidente, sembra decisa a considerare seriamente l'opzione a est per bilanciare lo scacco della politica sanzionatoria europea. «Nella nuova strategia energetica 2035, la cui bozza è stata pubblicata dal governo russo nel gennaio 2014, emerge la piena consapevolezza della strategica rilevanza della regione Asia-Pacifico, non solo come mercato d'esportazione, ma anche come partner per lo sviluppo del settore energetico», ha ribadito Fabio Indeo, analista di Ispi. Mosca sta trovando, mese dopo mese, nella Cina il partner ideale per la fornitura di gas naturale senza gli intoppi che hanno spesso caratterizzato gli ultimi dieci anni di relazioni russo-europee. Il boom economico cinese ha un crescente bisogno di energia per sostenere le industrie, la Russia ha bisogno di vendere il proprio gas siberiano, che rappresenta oltre il 40% dell'riserva totale della Russia che insieme a quelle dell'Iran sono le più cospicue al mondo, per far quadrare i conti. Domanda e offerta si sono incontrate ripetutamente, a partire dallo storico accordo dell'estate 2013 per una fornitura di petrolio per i prossimi 25 anni. Quest'anno, due diversi accordi sul gas potrebbero assicurare, in un futuro non lontano, quasi 70 miliardi di metri cubi all'anno per la Cina, un numero simile a quanti il South Stream ne avrebbe pompato verso l'Europa. Per compensare i costi e i rischi elevati di questi nuovi accordi, la Russia concederebbe la maggior parte delle proprie risorse siberiane a un solo compratore. Tuttavia, Pechino crede fortemente nella partnership ed è disposta a entrare in affari con Mosca senza badare ai problemi politici a sei fusi orari di distanza.

I due nuovi gasdotti entrerebbero in Cina da due punti geografici diver-

Il nuovo asse russo-cinese: (da sinistra) Alexey Miller (Gazprom), Vladimir Putin e Zhang Gaoli, primo vice premier cinese alla presentazione del progetto Power of Siberia, nell'ottobre scorso, che porterà il gas russo in Cina (a destra la mappa)



si. Secondo l'accordo dello scorso maggio, 38 miliardi di metri cubi dovrebbero arrivare ai confini nord-orientali cinesi attraverso la pipeline Power of Siberia che dopo 4 chilometri partendo dal cuore della Russia, dovrebbe avere tre punti di uscita verso sud. Pechino si occuperà del collegamento dei gasdotti nel proprio territorio. Mosca riceverà circa 400 miliardi di dollari, spalmati nei prossimi 30 anni. La rotta orientale dell'energia russa non è del resto una novità assoluta. Dal 2009 il gigante petrolifero Rosneft invia 10 miliardi di tonnellate di petrolio attraverso quella rotta. Ciò che ha sorpreso di più, invece, è stato l'accordo trentennale per le forniture dalla Siberia occidentale. Gazprom aveva provato per anni a convincere la Cina ad accettare il gas dal fronte occidentale, in modo da risparmiare sui costi e avere una soluzione tangibile per bilanciare qualsiasi problema si dovesse riscontrare in Europa. Lo scorso 9 novembre, Pechino ha finalmente detto

L'annuncio di Putin non è una cancellazione definitiva del progetto. Adesso sta all'Europa decidere se ha bisogno o meno di South Stream

sì, firmando un contratto da 30 anni che porterà altri 30 miliardi di metri cubi all'anno verso la Repubblica Popolare. Il gasdotto passerà attraverso il lembo di terra russo che separa il Kazakistan nord-orientale e la Mongolia, per arrivare a Urumqi, la capitale della Regione autonoma uigura dello Xinjiang. La Cina sarà, dunque, la via d'uscita dalla crisi per la Russia, almeno in termini energetici. Nonostante la lentezza tipica dei giganti russi, gli osservatori intravedono la possibilità di un cambiamento tanto radicale quanto paradigmatico. Se il centro della produzione mondiale si sposta dove ci sono meno cavilli burocratici e richiami a democrazia e diritti umani, i legami tradizionali con l'Occidente si possono rivedere. E si può profilare una nuova era multipolare, politica ed energetica. Anche se i russi hanno ben chiaro che il mercato del vecchio continente rivestirà un'importanza notevole per loro, ancora per parecchi anni.

Parla l'esperto

COSÌ BRUXELLES HA REMATO CONTRO SOUTH STREAM

Dopo gli studi a Oxford, Katja Yafimava ha cominciato l'esperienza professionale presso Shell prima e la Segreteria della Energy Charter poi. Nel 2006 è entrata a far parte dell'Oxford Institute for Energy Studies, uno tra i centri europei più prestigiosi per lo studio di questioni energetiche. Presso l'Istituto ha lavorato principalmente su questioni relative al transito di gas. In due libri pubblicati da Oxford University Press ha analizzato i mercati del gas naturale nello spazio post-sovietico e il loro impatto in Europa e l'importanza del transito attraverso Ucraina, Moldavia e Bielorussia per le esportazioni russe. Dal 2012 ricopre la posizione di esperto presso lo EU-Russia Advisory Council, un ramo della Direzione Energia presso la Commissione Europea. Nell'ultimo periodo si è occupata principalmente di questioni legate alla regolamentazione nel settore del gas in Europa e delle implicazioni per il progetto South Stream.



Katja Yafimava, analista presso l'Oxford Institute per Energy Studies

Domanda. Perché l'Ue ha staccato la spina a South Stream?

Risposta. Per l'Ue era difficile appoggiare South Stream, perché significa indebolire la posizione ucraina rispetto alla Russia, ma allo stesso tempo la Commissione non può realisticamente rifiutare un gasdotto che garantisca la sicurezza energetica ai propri membri, soprattutto per quei membri che sono entrati a far parte dell'Ue negli ultimi dieci anni. L'annuncio di Putin non è una cancellazione definitiva del progetto. Adesso sta all'Europa decidere se ha bisogno o meno di South Stream.

D. Esportando gas verso la Cina, la Russia potrebbe avere meno interesse ai mercati europei?

R. Non vedo un rischio realistico che le due rotte possano competere, perché la disponibilità di gas consentirebbe alla Russia di rifornire allo stesso tempo Europa e Cina. Al momento, però, tutto il gas venduto da Gazprom all'Europa sta scorrendo verso Ovest dai giacimenti della Siberia occidentale e di Yamal attraverso la Rete di Gazprom e poi dei gasdotti internazionali. Questi giacimenti non sono ancora connessi con altre vie di esportazione. Le nuove rotte che porterebbero il gas verso Est, Cina inclusa, sono state prese in considerazione nei recenti accordi su Power of Siberia e sul gasdotto Altai, che hanno come obiettivo la connessione dei giacimenti nella Siberia orientale alla Cina.

D. Come mai il riorientamento dei flussi di gas verso l'Europa da parte dei russi per superare la crisi Ucraina sta incontrando ostacoli in Europa?

R. Occorre fare, per rispondere, un po' di storia. Appena si è conclusa la costruzione di Nord Stream, Gazprom cominciò a ricanalizzare i flussi del gas, riducendo la propria capacità attraverso l'Ucraina e sfruttando il nuovo gasdotto nel Baltico. Le due estensioni di Nord Stream sul territorio tedesco, Nel e Opal, avevano chiesto l'esenzione dalla regola del libero accesso a terzi (Tpa) contenuta nel Terzo Pacchetto Energetico (Tpe) della Commissione Europea. L'esenzione è stata garantita solo a Opal e solo al 50%.

D. Come mai questa chiusura?

R. Dopo due anni di negoziazioni tra Mosca e Bruxelles, fu deciso che se nessuna compagnia avesse partecipato alle aste per assegnare le quote garantite dal Tpa a quei

gasdotti, Gazprom avrebbe potuto sfruttare il 100% dei condotti. Questo accordo, importantissimo per Mosca, avrebbe dovuto essere ratificato lo scorso marzo, ma la Commissione ne ha ritardato l'implementazione, adducendo prima ragioni tecniche e poi ragioni politiche legate alla tensione Russia-Ue sulla questione ucraina.

D. È stata stabilita una scadenza per la decisione? Cosa succede nel frattempo?

R. La Commissione intende riesaminare il caso non prima di gennaio 2015. Durante questo periodo di stallo, dunque, il gas russo in transito attraverso Nord Stream può utilizzare solamente il 50% della capacità di Opal. Se ci fosse una crisi energetica con Kiev, questo limite rappresenta una barriera per la strategia russa di poter riorientare il percorso del gas lontano dall'Ucraina.

D. Le difficoltà su Nord Stream si sono ripetute anche per South Stream?

R. La Commissione Europea sostiene che gli accordi internazionali che la Russia ha firmato con i Paesi attraverso i quali sarebbe stato

costruito South Stream sono in contrasto con il Tpe, sia per quanto riguarda il libero accesso a terzi (Tpa), sia nel caso della separazione tra fornitore e distributori, sia nell'ambito delle tariffe. La Russia naturalmente sostiene che gli accordi debbano prevalere sulle regolazioni e che l'incompatibilità con il Tpe non è ancora stata provata, e quindi è solo un'opinione della commissione.

D. Come si sta comportando Mosca per superare gli ostacoli posti dal Tpe di Bruxelles?

R. La Russia ha chiesto udienza all'Organizzazione Mondiale del Commercio, ritenendo che la natura del Tpe sia ingiusta e discriminatoria. L'interpretazione del Tpe lasciava la possibilità che South Stream sia costruito: attualmente il Tpe regola solamente la capacità dei condotti già esistenti, quindi il contrasto si verificherebbe solamente a gasdotto costruito. Nonostante si parli di un'estensione del Tpe ai nuovi gasdotti, il nuovo pacchetto di regole entrerebbe in vigore solamente nel 2017-18, una data posteriore alla data in precedenza posta dal consorzio per la costruzione di South Stream.

D. La situazione ucraina ha reso quindi più difficile una soluzione?

R. Chiaramente, nel post-Crimea le relazioni tra Europa e Russia sono peggiorate. La mancanza di una soluzione duratura nei problemi politici ed energetici tra Mosca e Kiev avrebbe dovuto aumentare l'interesse a negoziare. Il nuovo accordo invernale tra Russia e Ucraina non dà garanzie dopo marzo 2015 per la sicurezza degli approvvigionamenti energetici in Europa, soprattutto nelle regioni sud-orientali.

D. In prospettiva le sanzioni possono colpire l'export russo di gas naturale?

R. L'Unione Europea non ha imposto sanzioni sul gas russo, ma UE e Stati Uniti potrebbero mettere dei paletti sulle tecnologie del gas naturale liquefatto (Gnl), il che metterebbe a repentaglio il tentativo russo di iniziare a esportare Gnl. Più in generale, le sanzioni americane generano un clima di incertezza intorno alla Russia, aumentando il rischio per il finanziamento di nuovi progetti.

RIZZANI DE ECCHER BUILDING THE FUTURE



It has been our mission for over a century: to design and build to the highest engineering standards with rigorous punctuality. Gruppo de Eccher brings together operating units with diversified capabilities, yet complementary to each other and integrated under a single management.

The group operates in the areas of civil engineering, infrastructure development, general building construction and manufacturing of special construction equipment. In Italy and all over the world.

Affari da stadio

Mentre gli appalti per le strutture che accoglieranno la World Cup 2018 di calcio e i campionati di hockey (2016) sono andati ai costruttori russi, sulle forniture per l'impiantistica, le coperture, l'illuminazione, gli arredi la partita è ancora tutta da giocare. E il made in Italy può dire la sua

di Pier Paolo Albricci

Quando il 28 ottobre scorso Vladimir Putin, con il ministro dello Sport Vitalij Mutko, il sindaco di Mosca, Sergej Sobijanin, e Joseph Blatter, il presidente della Fifa, hanno ispezionato l'andamento della ristrutturazione dello stadio Luzhniki di Mosca, dove si svolgerà la finale dei Campionati mondiali del 2018, non immaginavano la tempesta che da lì a qualche settimana avrebbe travolto le quotazioni del rublo e messo sotto pressione i conti pubblici. Ciononostante il presidente russo ha ribadito anche nella conferenza stampa di fine anno, il 17 dicembre, che i Mondiali di calcio restano una delle priorità da finanziarie nei prossimi anni, come leva per lo sviluppo delle regioni periferiche in cui è previsto lo svolgimento dei Giochi. Non saranno investimenti monstre come per le Olimpiadi invernali, ma il piano è ugualmente imponente. Prevede la costruzione di 298 opere, di cui 137 stadi, campi d'allenamento, altre strutture sportive e 64 alberghi con investimenti per circa 650 miliardi di rubli, di cui la metà finanziati dallo Stato principalmente per costruzioni infrastrutturali. Gli appalti delle costruzioni principali sono andati tutti ai russi, ma nei prossimi mesi la partita si sposterà su tutto ciò che è il cuore di un impianto moderno e che rappresenta il vero valore aggiunto della commessa: coperture, impiantistica, arredi, software, su cui le aziende italiane avranno grosse carte da giocare. Tanto più che Putin, dopo l'esperienza delle recenti Olimpiadi invernali, si è impegnato sul fatto che la Russia compirà tutti i lavori «secondo i termini stabiliti e con la massima qualità».



Qui sopra, l'interno e l'esterno della stadio Luzhniki di Mosca, in corso di completa ristrutturazione. Sarà quello dove si giocherà la finale dei prossimi Campionati mondiali di calcio. A destra, il progetto della Zenit Arena a San Pietroburgo, destinato a diventare il più moderno impianto in Europa, sicuramente il più costoso



MOSCA

Investimento: € 400/450 milioni

Nonostante fosse stato classificato stadio a cinque stelle dall'Uefa, il comitato organizzatore di Russia 2018 ha deciso di ristrutturare

l'impianto. I lavori di demolizione interna sono cominciati nel 2013 e l'inaugurazione è prevista per il 2017. La struttura esterna rimarrà intatta e subirà solo qualche ammodernamento. L'interno invece è già stato completamente svuotato. La pista di atletica non verrà ricostruita e

la capacità dello stadio sarà portata da 78.000 a 81.000 posti.

SAN PIETROBURGO

Investimento: € 790/900 milioni

Lo Zenit Arena sarà lo stadio più costo-

so mai costruito. La sua realizzazione è stata ed è ancora molto travagliata. I progetti sono stati rivisti più volte e di conseguenza i costi sono lievitati fino a sfiorare il miliardo di euro. L'impianto sarà il secondo per importanza dopo il Lužniki e, con 69.500 posti previsti, ospiterà la partita inau-

gurale e le semifinali dei Mondiali. I lavori sono iniziati nel 2006, finiranno nel 2016 e sarà uno degli stadi più belli e attrezzati del mondo.

KALININGRAD

Investimento: € 300/400 milioni

Kaliningrad è la capitale dell'omonima regione che si affaccia sul Mar Baltico e confina con Polonia e Lituania, la città russa più vicina al Centro Europa. La costruzione della Baltic Arena è cominciata da poco. In fase progettuale, la capienza iniziale di 45 mila posti è stata dimezzata, ma la modifica che non

comporterà cambiamenti alla struttura dell'impianto. Dopo i Mondiali sarà la casa dell'FC Baltika, che milita nella seconda divisione russa.

NIZHNY NOVGOROD

A Nizhny Novgorod le temperature possono toccare -15° nei mesi più freddi. Per questo motivo il nuovo stadio sarà dotato di un sistema di riscaldamento a gas che coprirà ogni metro della struttura. I dati definitivi dell'impianto non sono ancora disponibili.

EKATERINBURG

Investimento: € 300/400 milioni

Lo stadio ospitante più a Est del torneo, 800 chilometri da Mosca, è quello che ha subito più modifiche. La data di inizio lavori non è ancora certa. Il primo progetto risale al 2010 e da allora ne sono stati fatti altri tre, l'ultimo nel 2013. I punti chiave che hanno reso difficile la progettazione sono le facciate ovest ed est, nella cui area sono presenti due monumenti nazionali. I costi previsti, ancora molto vaghi, oscillano tra i 300 e i 400 milioni di euro.

SOCHI

Investimento: € 500 milioni

Il Fisht Olympic Stadium è stato ultimato nel 2013 per le Olimpiadi invernali di Sochi, ma in settembre, il Primo Ministro, Dmitri Medvedev, ha firmato un appalto per il rinnovamento dello stadio in vista dei Mondiali. Il tetto dell'impianto verrà rimosso, sarà eliminata la piattaforma centrale per fare spazio al campo da gioco.

SAMARA

Investimento: € 300/350 milioni

In luglio è stata posata la prima pietra, l'ultima verrà posata nel 2017 e sarà uno degli stadi più caratteristici di Russia 2018. Sorgerà fuori città, in una zona ancora quasi totalmente spoglia. L'impianto è stato pensato per diventare il punto centrale di una nuova area urbana. L'arena sarà caratterizzata

L'opinione

UNA GRANDE OCCASIONE PER LAVORARE

di Fabio Bandirali*

Mondiali di calcio che si terranno in Russia nel 2018 offrono interessanti opportunità economiche e di sviluppo per gli operatori italiani, costruttori, società di consulenza, progettazione, impiantistica e ingegneria. Costoro nulla hanno da invidiare ai loro competitor internazionali, in termini di expertise, qualità, conoscenze tecniche e capacità operative, come indica il progetto del nuovo stadio della Dinamo di Mosca, team della prima divisione russa, in corso di realizzazione ad opera di Codest, gruppo Rizzani de Eccher. Il progetto è a pieno titolo un esempio del trend positivo che anche in Russia riguarda l'impiantistica sportiva, in stretta correlazione con il globale piano di ammodernamento e/o costruzione di nuovi impianti. Parte di un più ampio programma di investimento immobiliare, del valore di



Lo stadio della Dynamo in costruzione nella capitale russa è un esempio di struttura multifunzionale

circa 1,2 miliardi di euro e che va a riqualificare uno storico quartiere moscovita, con la costruzione di un albergo lusso, di moderni edifici residenziali con ampie aree destinate a verde e di una cittadella sportiva, il progetto prevede la realizzazione di una modernissima arena polisportiva composta da uno stadio con 27.000 posti base, 3.000 posti vip e 40 skybox, e da un contiguo palazzetto utilizzabile sia per hockey che per basket, tennis, volley ed eventi musicali, con 11.240 posti disponibili e 48 skybox, il tutto più che adeguatamente contornato da ampi spazi destinati a ristorazione, entertainment e retail. A completamento un grande ed integrato parcheggio auto con 700 posti. Un analogo caso è stato quello della torinese CGG Costruzioni Generali Gilardi, che ha realizzato quello che, in attesa del nuovo e interessante progetto romanista, resta ancora l'unico brillante esempio e benchmark in materia: lo Juventus Stadium di Torino. Quella che si può definire economia immobiliare sportiva rappresenta, sia in Italia che all'estero, un nuovo e promettente segmento del più vasto mercato del real estate, il cui fulcro è il concetto di stadio moderno, ergonomicamente confortevole, economicamente redditizio, polifunzionale, energeticamente efficiente nonché luogo di aggregazione che va fisiologicamente oltre il normale evento del matchday è ormai ampiamente diffuso a livello internazionale. casi di successo sono ormai molteplici: l'Emirates Stadium di Londra, l'Allianz Arena a Monaco o il nuovo e superbo programma di ristrutturazione del Santiago Bernabeu a Madrid, solo per citarne alcuni. Questi impianti sportivi hanno saputo rappresentare una radicale e innovativa modificazione del format stadio, a cui si sono progressivamente aggiunte redditizie attività, con un efficiente utilizzo di tutte quelle volumetrie, insite in ogni impianto, destinate a impieghi di natura commerciale, sia dedicata, lo shopping tecnico, che generalista, il mall, alberghiera, spesso di lusso, del leisure e dell'entertainment, direzionale e del sociale, che hanno progressivamente qualificato gli stadi come veri e propri centri polifunzionali. Senza ovviamente dimenticare gli ampi parcheggi e i collegamenti con la rete viabilistica e del trasporto pubblico. Gli spazi fruibili per l'evento sportivo sono poi stati adeguati alle esigenze del moderno consumatore e della propria famiglia, con posti comodi e facilmente accessibili, un'ottima visuale del campo di gioco da ogni punto dell'impianto, strutture ad hoc per la ristorazione, spesso mutate dalle positive esperienze delle food court condotte nel settore del retail. Vip lounge e skybox dedicati alla clientela corporate hanno poi allargato le fonti di reddito in aggiunta al tradizionale ticketing, trasformando lo stadio in una attrattiva opportunità di investimento per gli operatori non solo sportivi.

* presidente Aici, l'Associazione italiana consulenti immobiliari

da una grande cupola in vetro alta 60 metri, all'interno della quale troveranno posto 45.000 spettatori.

SARANSK

Investimento: € 350/400 milioni

Lo stadio Stadion Yubileyniy avrà

40.000 posti che diventeranno 28.000 dopo i Mondiali.

Lo spazio lasciato libero dallo smantellamento delle tribune temporanee diventerà la zona commerciale dello stadio. La costruzione è cominciata nel 2011, finirà l'anno prima dei Mondiali e verrà a costare circa 300 milioni di euro.



Dall'alto, lo stadio di Kazan, il primo impianto della serie Mondiali a essere terminato, è stato inaugurato l'anno scorso. Tutti gli altri sono in corso d'opera, come (in ordine a scendere) il nuovo stadio di Ekaterinburg, quello di Samara, di Nizhny Novgorod e, ultimo in basso, l'impianto di Sochi, creato per le Olimpiadi invernali dello scorso febbraio, che sarà completamente ristrutturato

La partita si gioca sui binari

Strade d'asfalto e ferrate, ponti, porti, aeroporti oltre all'edilizia sociale: secondo un recente studio di Ernst Young negli ultimi 5 anni sono stati annunciati in Russia ben 325 progetti di infrastrutture per un totale da investire vicino a mille miliardi di dollari, 969 per l'esattezza. Sempre secondo quanto rilevato dagli analisti della società di consulenza, 59 di questi progetti sarebbero stati completati con una spesa di 31,8 miliardi di dollari, 189 sono in fase di realizzazione con costi previsti di 329,5

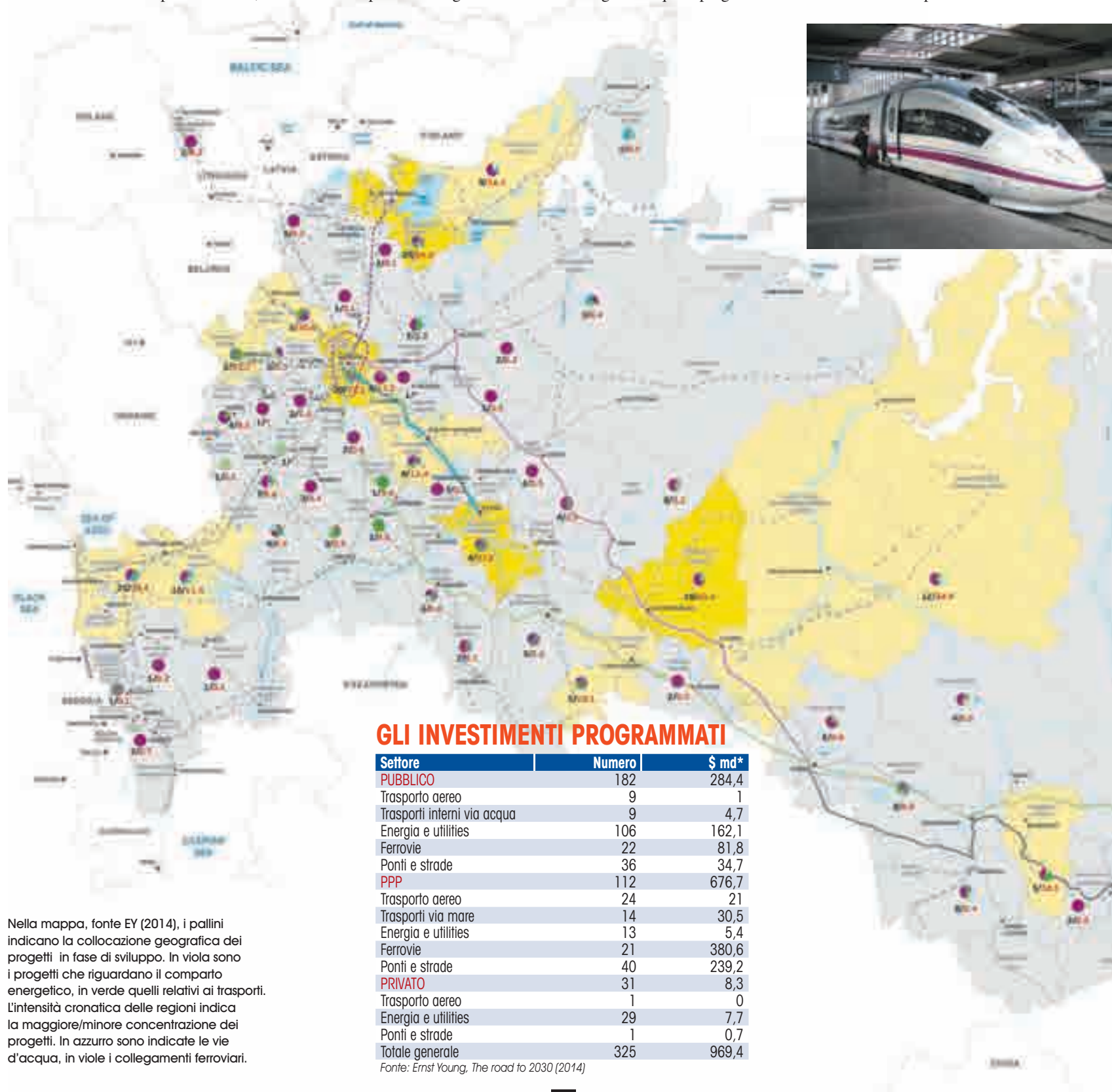
miliardi, e 77 sono stati programmati con investimenti per altri 608. Di questi progetti, la maggioranza (51%) verrà realizzata nel quinquennio 2015-2020. Il macrosettore destinato ad assorbire la fetta maggiore di investimenti è quello del trasporto ferroviario, una scelta naturale considerando l'estensione del territorio nazionale e la sempre maggiore necessità di aumentare i collegamenti interni. Sono 43 i progetti che dovrebbero essere finanziati con una cifra monstre di 462 miliardi di dollari. La seconda direzione che prenderanno gli investimenti

pubblici nelle infrastrutture sarà quella delle grandi strade di comunicazione e dei ponti, soprattutto i progetti sotto la direzione di Avtodor, la società pubblica per le strade, e il sistema dei trasporti. Un'altra fetta consistente di denaro pubblico sarà indirizzata verso la produzione e la distribuzione di energia elettrica, acqua e gas attraverso infrastrutture dedicate. Nel settore del trasporto aerei e marittimo, ci sono 39 progetti in corso di sviluppo, gran parte dei quali finanziati attraverso consorzi pubblici e privati. L'urgenza di questi progetti è determina-

ta dalla stretta correlazione, valida anche in Russia, tra produttività del lavoro e sviluppo delle infrastrutture.

IL RUOLO DELLE FERROVIE

Saranno, dunque, le Ferrovie russe, una rete lunga il doppio di quella europea, a trascinare fuori dallo stallo l'economia del Paese più grande del mondo? Vladimir Yakunin, il potente presidente di Russian Railways, lo ha promesso il 23 ottobre scorso parlando a Mosca davanti a un pubblico internazionale in una



GLI INVESTIMENTI PROGRAMMATI

Settore	Numero	\$ md*
PUBBLICO	182	284,4
Trasporto aereo	9	1
Trasporti interni via acqua	9	4,7
Energia e utilities	106	162,1
Ferrovie	22	81,8
Ponti e strade	36	34,7
PPP	112	676,7
Trasporto aereo	24	21
Trasporti via mare	14	30,5
Energia e utilities	13	5,4
Ferrovie	21	380,6
Ponti e strade	40	239,2
PRIVATO	31	8,3
Trasporto aereo	1	0
Energia e utilities	29	7,7
Ponti e strade	1	0,7
Totale generale	325	969,4

Fonte: Ernst Young, The road to 2030 (2014)

Nella mappa, fonte EY (2014), i pallini indicano la collocazione geografica dei progetti in fase di sviluppo. In viola sono i progetti che riguardano il comparto energetico, in verde quelli relativi ai trasporti. L'intensità cromatica delle regioni indica la maggiore/minore concentrazione dei progetti. In azzurro sono indicate le vie d'acqua, in viola i collegamenti ferroviari.



conference per attrarre investimenti da tutto il mondo. «La Russia deve trovare nuovi driver di crescita interna anche per sostituire il rallentamento imposto dalla stasi nelle importazioni», ha detto il manager, «lo sviluppo dell'infrastruttura ferroviaria può essere questo driver e l'elemento chiave per sostenere lo sviluppo economico». Secondo Yakunin l'implementazione dei progetti di investimento strategico già promessi dal governo e dal presidente in persona potrebbe aggiungere tra l'1 e il 2,5% di Pil ai conti pubblici entro il 2020. Dal momento che Russian Railways con oltre 1,1 milioni di dipendenti e un livello di investimenti (9 miliardi di euro nel 2014) e di asset è la prima impresa commerciale del Paese, la previsione sembra credibi-

le, anche se molti soldi pubblici stanziati per implementare quei progetti sono stati assorbiti quest'anno da altre emergenze come l'annessione della Crimea. I progetti strategici di cui parla Yakunin sono l'ammodernamento della Transiberiana e lo sviluppo della linea Baikal-Amurche dovrebbero garantire introiti alle Ferrovie per ulteriori 10 miliardi di dollari contro investimenti nell'ordine di 5 miliardi. Ma il vero piatto forte di tutto il piano sarà la costruzione della linea ad alta velocità Mosca-Kazan, la capitale della regione del Tartastan, lunga 803 chilometri. Da completare entro il 2018 per i Campionati mondiali di calcio che si giocheranno anche nella città sulla riva sinistra del Volga, il più importante porto fluviale della Federazione

e ottava città russa. Di lì l'alta velocità dovrebbe poi compiere un nuovo balzo di altri 1.000 chilometri per raggiungere Ekaterinburg, nella regione degli Urali, capitale industriale della Russia interna. Il progetto che dovrebbe realizzarsi in 12 anni dovrebbe portare ben 263,5 miliardi di dollari al Pil russo di cui 86 miliardi di contributi fiscali. Si tratta di cifre imponenti a cui corrispondono investimenti per 29 miliardi di dollari. E il problema nasce proprio lì.

«Nell'impostazione iniziale del progetto la quota a carico del bilancio pubblico doveva essere del 70% di quella cifra», ha spiegato a MF International Giovanni Rocca, responsabile internazionale delle FS, che come tutte le grandi ferrovie europee sta monitorando da vicino la



A sinistra, le immagini del treno da 400 km all'ora che la tedesca Siemens sta cercando di vendere alle ferrovie russe. Sopra il treno durante un test per misurare la resistenza al gelo, qui accanto il Velaro, sempre della Siemens, già in servizio tra Mosca e San Pietroburgo



situazione in Russia per non perdere il treno delle prime gare d'appalto, «ma finora l'impressione è che non ci siano le idee chiare sulla tempistica». Gli obiettivi invece sono chiari: si tratterebbe di portare il tempo di percorrenza tra le due capitali dalle 14 ore attuali a poco più di 3 ore con un treno capace di andare a 400 chilometri all'ora. Una rivoluzione epocale che porterebbe con sé, dicono le autorità, un grande sviluppo nelle attività commerciali e fluviali con la regione. La prima gara d'appalto dovrebbe essere quella per la progettazione dell'intera linea, anche se per le dimensioni in questione si tratterebbe di una commessa da oltre 500 milioni di dollari, è difficile pensare che possa andare a una sola società per quanto importante. Gli appalti per la costruzione saranno poi divisi in quattro

lotti, di cui il primo, Mosca-Vladimir, andrà sicuramente a una società russa, mentre gli altri tre saranno messi a gara sul mercato internazionale per l'appalto della costruzione e la concessione del servizio. Sulla scena delle candidature hanno fatto irruzione, di recente, i cinesi che nel quadro della nuova politica euro-asiatica di Putin hanno fatto sapere in settembre ad Alexander Misharin, prima vicepresidente della Ferrovie russe, di essere disponibili a finanziare la Mosca-Kazan con 10,7 miliardi di dollari, in aggiunta a un pacchetto di 5 miliardi di dollari che la China Development Bank aveva già promesso lo scorso aprile di investire nel Far East russo. Nella stessa occasione Misharin aveva dichiarato che l'impegno pubblico nel progetto potrebbe raggiungere il 40% dell'inve-

stimento totale, quindi un po' meno di 12 miliardi di dollari. In questo modo il pacchetto sarebbe quasi al completo, tagliando fuori gli europei dalle commesse, con una perdita secca di immagine, anche se gli analisti internazionali fanno notare che la tecnologia cinese non sarebbe ancora in grado di rappresentare una valida alternativa a quella dei maggiori Paesi europei, Germania e Italia in testa. D'altra parte il problema è strettamente politico perché la creazione di un corridoio via terra Mosca-Pechino è stato messo all'ordine del giorno nei programmi di investimento della China Investment Corporation, il ricco fondo sovrano della Repubblica popolare. Lo stesso Misharin ha ribadito di recente che la decisione di aprire le commesse per le Ferrovie russe alle imprese inter-

nazionali strettamente di competenza del Cremlino. Vero è che le imprese occidentali e le italiane in particolare, uscite dalla porta del mercato russo causa le improvvise sanzioni, potrebbero avere qualche chance di rientrare dalla finestra delle forniture cinesi. Come è noto infatti la China national railways e la cinese In sigma sono candidate a rilevare il pacchetto di maggioranza relativa di Ansaldo STS, leader mondiale nelle apparecchiature di segnalamento, e forse anche dei treni della Breda, entrambe le aziende controllate da Finmeccanica che le ha messe in vendita. Potrebbe non essere così improbabile che se le acquisizioni andranno in porto, il made in Italy potrebbe rifare capolino nel Far East russo passando dalla Cina. Potenza della globalizzazione.

I 50 MAGGIORI PROGETTI DI INVESTIMENTO DELLA FEDERAZIONE

	Settore/progetto	Ente promotore	Tempi	Ru mdi	€ md	Obiettivo
1	Alta velocità Mosca-Kazan	Ferrovie russe	dopo 2018	1.400	24,5	Dimezzare il tempo di percorrenza
2	Gasdotto South Stream	Gazprom	2015-2016	1.190	20,8	Percorso alternativo per fornire gas all'Europa
3	Gasdotto La Forza della Siberia	Gazprom	2017	770	13,5	Gasdotto di 4.000 km, da 61 mdi mc/anno, verso la Cina
4	Stabilimento LNG Jamal SPG,	Novatek	2016 °	680	11,9	Ampliamento fornitura di gas
5	Sviluppo porto di Ust'-Luga (San Pietroburgo)	Min. Trasporti	Entro 2025	630	11,0	Potenziamento esportazioni
6	Impianti produzione di elio (regione dell'Amur)	Gazprom	dopo 2018	600	10,5	Capacità 60 md mc/anno, eliminazione importazioni
7	Autostrada Mosca-San Pietroburgo (A11)	Avtodor	2018	550	9,6	Ampliamento della rete stradale e logistica
8	Stabilimento LNG (Vladivostok)	Gazprom	2018-2020	510	8,9	Produzione di 15 ml/t/anno di LNG
9	Cosmodromo orientale (regione dell'Amur)	Agenzia spaziale russa	2020	492	8,6	Lancio di apparecchi spaziali pilotati
10	Centrale idroelettrica Kankunskaja (Jacuzia)	Rep. Sacha-Jacuzia	dopo 2020	492	8,6	Potenziamento offerta energetica
11	Raccordo anulare centrale	Min. Trasporti	2018	291	5,1	Diversificazione dei flussi logistici
12	Impianto produzione di polimeri (Samara)	Jv Rosneft-SANORS	2020	290	5,1	Produzione di 1 mt/anno di etilene all'anno
13	Centrale nucleare di Smolensk 2	Rosatom	2024	285	5,0	Ampliamento produzione di energia
14	Ponte sullo stretto di Kerā	Min. Trasporti	2018	247	4,3	Collegamento via terra con la Crimea
15	Centrale nucleare baltica	Rosatom	2020	225	3,9	Produzione di 2,3 GWh x la regione di Kaliningrad
16	Centrale nucleare di Kursk 2	Rosatom	2021/2024	200	3,5	Produzione di energia
17	Impianto produzione di acciaio e tubi (Belgorod)	Società Prolf	2018	188	3,3	Prod. di 1,15 ml/t di tubi senza saldatura
18	Giacimento di carbone (Jacuzia)	Mechel	2021	177	3,1	Prod. di 11,7 ml/t/ anno di carbone cokie
19	Ampliamento centrale nucleare di Rostov	Rosatom	2017/2020	175	3,1	Forniture energetiche delle regioni meridionali
20	Sistema aereo a lungo raggio (PAK DA)	Min. della Difesa	2016/2018	170	3,0	Ammodernamento flotta aerei a lungo raggio
21	Impianto di raffinazione del petrolio (Kirishi)	Surgutneftegaz	2016	170	3,0	Aumento della resa della raffinazione del petrolio
22	Aereo MC-21	OAK	2016-2018	164	2,9	Prod aereo a medio raggio
23	Impianto di raffinazione del petrolio (Mosca)	Gazpromneft	2020	141	2,5	Aumento della resa dell'impianto
24	Impianto chimico di Budennov (Stavropol)	LuKoil	2016	140	2,4	Prod. 5 mdi mc/anno gas del Caspio settentrionale
25	Centrale nucleare di Leningrado 2	Rosatom	2019	136	2,4	Aumento della fornitura di energia della regione
26	Via di transito settentrionale (Nadym-Labytnangi)	Min. Trasporti	2016	135	2,4	Costruzione di ponti sui fiumi Nadym e Ob
27	Ferrovia Kuragino-Kyzyl (Tuva)	Rep. di Tuva	dopo 2015	131	2,3	Tratta di 412 km per sfruttare giacimento di carbone
28	Centrale nucleare di Novovoronej 2	Rosatom	2017	130	2,3	Aumento delle forniture energetiche della regione
29	Ampliamento aeroporto Domodedovo (Mosca)	East Line	Entro 2017	126	2,2	Ampliamento nodo aeroportuale di Mosca
30	Fabbrica di alluminio Bogaŭanskij	Rusal	dopo 2015	122	2,1	Produzione di 600 mila tonnellate di alluminio all'anno
31	Raffineria Komsomol (Chabarovsk)	Rosneft	2015	119	2,1	Aumento della resa della raffinazione del petrolio
32	Complesso cantieristico Zvezda (Primorskaja)	Cantieri riuniti	2018	117	2,0	Produzione di imbarcazioni fino a 350 m/t
33	Raffineria di Omsk	Gazpromneft	Entro 2020	115	2,0	Aumento della resa della raffinazione del petrolio
34	Miniera di sali di potassio (Volgogradskaja)	Eurochim	2016	86	1,5	Produzione di 2,3 ml/t/anno di concimi potassici
35	Ampliamento del porto di San Pietroburgo	Min. dei Trasporti	2017	72	1,3	Creazione di un terminal container e cargo
36	Ampliamento raffineria di Antipinskij (Tjumen)	Raff. Antipinskij	2017	68	1,2	Raffinazione di 7,74 ml/t/anno con resa al 94%
37	Fabbrica di alluminio jshetskij (Irkutsk)	Rusal	dopo 2015	68	1,2	Produzione di 750 m/t/anno di alluminio
38	Impianto prod. potassio nel distretto Talickij	Åkron	2021	68	1,2	Prod. di 2ml/t/anno di materie prime potassiche
39	Stabilimento Purovskij ZPK - Tobolsk Neftchim	Novatek-SIBIR	2015	63	1,1	Trasporto gas dai giacimenti della Siberia occidentale
40	Ricostruzione Ferrovia Bajkal-Amur	Ferrovie russe	2016	60	1,0	Capacità di transito da 14 a 35 ml/t/anno
41	Complesso chimico Novourenskoj (Jamalo Nenec)	Gazprom	2016	60	1,0	Produzione 400 mila t/a di polietilene granulato
42	Complesso chimico Ammonij, Tatarstan	Gov. Tatarstan, VEB	2015	54	1,0	Prod. ammoniaca, metanolo, urea granulare
43	Centrale elettrica statale Njaganskaja	TGK -10	2015	52	0,9	Produzione di 1260 megawatt
44	Acciaieria e tubificio (usovoj, distretto di Perm)	OMK	2018	50	0,9	500mila t/a di tubi senza saldature e 1 ml/t/ acciaio
45	Impianto allevamento di suini (Pskov)	Holding Valikolukskij	2020	50	0,9	Aumento del numero di capi fino a un milione
46	Impianto raffinazione di gasolio sottovuoto	LuKoil	2015	48	0,8	Aumento di 1,8 milioni di tonnellate annue
47	Realizzazione Piccolo anello ferroviario di Mosca	Amm. Mosca, Ferrovie	2020	42	0,7	Elettrificazione, costruzione di stazioni di coincidenza
48	Complesso minerario di Tominskij (eljabinsk)	RMK	2018	40	0,7	Prod. di 28 ml/t/a di zolfo e di 10mila t di rame e oro
49	Rompighiaccio atomico Årtika	FGUP Atomflot	2017	37	0,6	Realizzazione del più grande rompighiaccio al mondo
50	Stabilimento metalmeccanico (Nuova Novgorod)	Min. della difesa	2015	34	0,6	Produzione di nuovi sistemi di difesa contraerea
Totale				12.260	214,4	

Fonti: media russi e società interessate - cambio €/Ru al 22/11/2014 - * VSM (tratto pilota, Mosca-Ekaterinburg, VSM-2) - ° prima fase

I plus di Carnelutti

La consulenza legale di successo a chi opera in Russia o con la Russia richiede competenza, soluzioni creative e costi accettabili

Lo studio legale Carnelutti, fondato nel 1898, è attualmente classificato tra i migliori studi legali da Chambers Global, Chambers Europe, The Legal 500, The Practical Law Company, European Legal Experts and Euromoney Guide to the World's Leading Lawyers. Ha sedi a Roma, Milano, Napoli, Parigi, Mosca e Chisinau. È uno studio legale internazionale, leader nel mercato della consulenza e assistenza in tutti i settori del diritto di impresa, e supporta in modo particolare le imprese italiane che vogliono internazionalizzarsi.

Carnelutti Mosca si avvale di professionisti altamente qualificati in:

- Contrattualistica Real Estate
- Diritto societario Proprietà intellettuale
- Fusioni ed acquisizioni Diritto del lavoro
- Joint Ventures
- Fisco
- Regolamentazione del mercato
- Contenzioso e arbitrati

così come di professionisti specializzati in campo contabile.

PERCHÉ I CLIENTI CI SCELGONO

Una buona consulenza legale non è abbastanza. Assistiamo i nostri clienti in ogni ambito di riferimento fino al superamento di ogni ostacolo. Non siamo soddisfatti finché non avremo fatto tutto il possibile per aiutare la clientela a raggiungere i migliori risultati possibili.

Il nostro obiettivo è quello di aggiungere valore, non costi inutili. Comprendendo perfettamente le esigenze dei clienti siamo in grado di rispettare i loro budget e siamo disponibili a valutare strutture di remunerazione alternative per i nostri servizi.

Lavoriamo con determinazione per garantire relazioni durature con la nostra clientela. La partnership con i nostri clienti non rappresenta per noi uno slogan ma fa parte del nostro DNA professionale. È così che affrontiamo il rapporto con ogni cliente, grande o piccolo, locale o internazionale. Siamo in grado di offrire una vasta gamma di servizi legali, fiscali e contabili combinando nel modo migliore la conoscenza approfondita della realtà russa e la competenza nelle best practice europee.

I TEAM LEADER



Pietro Ferrero, *managing partner*

Sulla base di molti anni di esperienza professionale acquisita in Russia e della formazione giuridica specializzata sia in Italia che in Russia, dove vanta un master nel corso di laurea in diritto commerciale presso la Scuola Superiore di Economia di Mosca, con abilitazione alla professione di avvocato in Russia, Ferrero è considerato uno dei pochi esperti italiani di diritto russo post-sovietico. Grazie alla sua professionalità e alla perfetta conoscenza di russo, inglese e francese, gode di una indiscussa reputazione nella comunità imprenditoriale italiana in Russia.



Nicola Ragusa, *Responsabile tax&accounting*

Ha raggiunto la sede di Mosca dello studio Carnelutti dopo aver lavorato nel settore bancario, in Capitalia e nel gruppo franco-belga Dexia. Con oltre 20 anni di esperienza nei settori della revisione, bilancio e vigilanza bancaria, ha un track record comprovato nel migliorare la gestione aziendale. È uno specialista IFRS, con una indiscussa reputazione nell'individuare e attuare soluzioni di contabilità e revisioni di processi che migliorano il rapporto costo-efficacia e la compliance normativa. Parla russo, inglese e francese.



Tatiana Fedina, *capo dell'ufficio legale*

Avvocato, laureata in giurisprudenza con lode, ha tenuto corsi di formazione in materia di diritto societario, tassazione delle imprese e delle persone fisiche. C Mosca. Collabora con lo studio Carnelutti da oltre tre anni, e da undici affina la sua esperienza giuridica generale in studi legali a Mosca. Le sue principali aree di pratica sono contratti e diritto societario, tassazione delle imprese, l'analisi dei rischi di progetto e redazione di relazioni analitiche, consulenza in proprietà intellettuale e il supporto legale all'attività gestionale di impresa.



Milano
+39 (02) 76014182
Largo Toscanini, 1

Zurigo
+41 (0) 442110033
Lintheschergasse, 23

Mosca
+7 (495) 7270077
Paveletskaya square, 2 bld. 2

Kaliningrad
+7 (4012) 718108
Dmitriy Donskoy street, 15

Kazan
+7 (843) 5610660
Lobachevskogo, 8

Yerevan (Armenia)
+374 (10) 588 587
Teryan str, 52 - office 9

www.c-g-i.ru - info@c-g-i.ru

I dati e le informazioni sono fornite dall'azienda, che ne garantisce la veridicità

Dove passa la creatività sul fronte russo

Cibo, agricoltura, sanità, moda e servizi innovativi: ecco come alcuni italiani sono riusciti a battere difficoltà burocratiche, crisi finanziarie, dazi sulle importazioni e a far vincere la loro idea

1 AGRIBUSINESS



CONSOLATO DALLA TERRA

Qui c'è la terra che manca in Italia, noi la sappiamo lavorare bene, i russi non ancora». Per questo, otto anni fa, Pierpaolo Lodigiani, 48 anni da Vigevano, ha investito nella terra russa, portando un know how fatto di tecnologia sperimentata nel suo lavoro precedente di venditore di macchine agricole Laverda. «Ho iniziato investendo in 2.800 ettari di terreno in concessione. Oggi insieme a un socio ho 280 dipendenti e due tenute: Belagro, azienda agricola da 6 mila ettari nella regione di Krasnodar, e Sindica Agro, 7 mila ettari nella Repubblica di Adygeya». L'azienda, 5 milioni di euro di fatturato in crescita del 10% l'anno, produce, orzo, colza, la coltura principale che copre 3.500 ettari, grano, mais, soia, girasole e riso. Il bello della storia è che i cereali prodotti vengono poi esportati in tutto il mondo, Italia compresa, ma soprattutto in Nord Africa (60%). «La nostra grande opportunità è la capacità di applicare le tecnologie sul campo. I russi che non le conoscono e non hanno modelli organizzativi efficienti», ha sottolineato. I prezzi sono in crescita del 20% però la svalutazione del rublo pesa molto, se non fosse che la terra si rivaluta di un 15-20% l'anno, secondo Lodigiani. E il prezzo è ancora basso. A Krasnodar, la regione dove costa di più perché di qualità superiore anche a quella italiana, si paga 2.000, 2.500 euro all'ettaro che scendono a 1.500 euro nelle regioni vicine, e a 100-200 euro nella Russia centrale. «Chi è capace di fare agricoltura guadagna bene perché i prezzi di produzione sono la metà di quelli italiani a parità di resa», ha detto Lodigiani. In Russia manca la capacità di applicare la tecnologia, di usare nel modo corretto le macchine, le sementi, i metodi di protezione delle piante. «Per acquisire un sistema di lavoro servono un paio di generazioni, ma l'uso della tecnologia dà effetti dopo un anno», ha fatto notare Lodigiani. Nei frutteti, per esempio.



Pierpaolo Lodigiani è console onorario per la regione di Krasnodar (nelle due foto sotto)



2 FINANZA



È UNA STRUTTURA D'AVVENIRE

Maggio 2014. Su invito della Borsa di Mosca, Securitisation Services, società del gruppo Finint, guidato da Andrea de Vido, leader nel mercato italiano della securitisation, che da dicembre opera anche come banca, presenta a una folta platea di rappresentanti di banche, aziende e intermediari finanziari i servizi che offre nell'ambito delle operazioni di cartolarizzazione e più nello specifico nel ruolo di rappresentante del portatore dei titoli. «Incarico che in ambito europeo ricopriamo da tanti anni», ha precisato a MF International Luigi Bussi, responsabile area finanza strutturata di Finint e ad di Securitisation Services. Dopo aver monitorato per qualche anno il mercato russo, constatando ampi margini di manovra per la finanza strutturata e in particolar modo nella cartolarizzazione dei crediti da parte del sistema bancario, Bussi ha deciso di aprire l'attività a Mosca con un ufficio in Bolshoy Zlatoustinsky Pereulok, il primo all'estero. «Siamo in trattative avanzate per l'ottenimento di mandati importanti», ha detto, «in un mercato così rarefatto e giovane rispetto a quello europeo essere tra i primi player internazionali presenta sicuramente un vantaggio competitivo notevole». Le competenze specifiche, dall'aspetto normativo a quello regolamentare della Banca Centrale fino alla conoscenza approfondita della gestione della contabilità delle operazioni di cartolarizzazione sono state assicurate da due professionisti russi che Securitisation Services ha assunto e affiancato al team di professionisti internazionali. E le prime risposte sono state positive, grazie allo standing della società. Finint gestisce con 85 professionisti oltre 260 operazioni per un valore di 285 miliardi di euro e vanta per l'attività di master servicing un rating strong di Standard & Poor's, il massimo livello nella scala di valutazioni. «La riconoscibilità dell'attività è un elemento rilevante nonché garanzia per quando ci spingiamo sui mercati esteri. Avere una valutazione riconosciuta a livello mondiale è una garanzia», ha concluso Bussi.



Luigi Bussi, responsabile area finanza strutturata di Finint e ad di Securitisation Services

3 FOOD

GALINA FA AFFARI SULLA PIAZZA BIANCA



L'italian style si sta intrufolando anche in punti d'incontro più alla portata dei moscoviti che di professione non fanno gli oligarchi. Tra questi cominciano a proliferare i ristoranti aperti 24 ore al giorno. «Dal momento che i supermercati sono aperti 24 ore al giorno e che i locali notturni chiudono non prima delle 6 del mattino, mi è parso logico tenere aperto tutto il giorno anche il ristorante», ha spiegato Salvatore Barbara, 40 anni, a Mosca da due anni, dopo aver girato il mondo, dalla Sicilia a Londra alla Nuova Caledonia, per una ventina d'anni. Barbara è lo chef dell'Osteria della Piazza Bianca,

il locale aperto nel centro della capitale da Galina Duving, business lady che alcuni anni fa ha deciso di investire il suo denaro nella ristorazione di ispirazione italiana. Attualmente è proprietaria anche di U Dzhuseppe, Italianets, Baba Marta, Vinoteca Dissident and Loft, Osteria Numero Uno e sta per aprire Il Porto. L'Osteria della Piazza Bianca, in Lesnaya Street, 5A (www.osteriabianca.ru), è stata studiata prendendo spunto dal design

dei motoscafi Riva, con due cucine: una a vista, nella quale si preparano le paste fresche, i risotti e le pizze, e una interna dove si preparano i piatti caldi, freddi e i dolci.

Barbara guida una squadra di 17 cuochi per turno pronti a servire 110 coperti, a 45-50 euro di media, quasi tutti occupati ogni giorno da manager e impiegati che affollano i grattacieli delle grandi banche di tutto il mondo che circondano il locale. «Serviamo pizza e pasta fatta direttamente davanti ai clienti, usiamo solo pane fatto in casa, quello siciliano, con la farina scura di Castelvetro», ha spiegato lo chef. «Siamo tra i ristoranti meno cari di Mosca, perché la proprietaria vuole prezzi fuori mercato». E anche perché, col tempo, i gusti e le tasche dei moscoviti si sono in parte modificati. Cinque o sei anni fa i russi erano pronti a spendere qualunque cifra pur di mangiare italiano. «Oggi pagano per quello che hanno nel piatto, non una lira di più», ha detto Barbara.

L'Osteria si è adeguata portando la pasta (fresca) al pomodoro (fresco) a 7 euro, la spigola con carciofi 18 euro, un bicchiere di Barolo (400 euro la bottiglia) da 3 a 20 euro mentre una buona bottiglia di Nero d'Avola Marco Polo costa 20 euro. Anche l'embargo sta contribuendo a cambiare le abitudini dei moscoviti. «Prima il pesce arrivava dal Mediterraneo, la frutta e la verdura dall'Italia e le mozzarelle erano targate Galbani e basta. Ora si usano quelle con la bandiera italiana sulla confezione ma prodotte nella campagna russa». Il Parmigiano Reggiano e il Grana padano vanno a fine scorta, intanto il Parmigiano è rincarato del 40% e così la burrata è quella prodotta in Russia di qualità non paragonabile all'italiana.



Salvatore Barbara e Galina Duving che ha puntato sui ristoranti di ispirazione italiana, come l'Osteria della Piazza Bianca (sopra)



4 INTERIOR DESIGN



QUI IL MASTER PARLA RUSSO

Architetti, interior designer di tendenza e progettisti di settore provenienti da tutta la Russia e dalle 15 repubbliche aderenti alla Csi sono i professionisti che si incontrano ai corsi in lingua russa di HoReCa design, organizzati da POLI.design, il Consorzio del Politecnico di Milano creato per promuovere la formazione professionale nel design. HoReCa, acronimo di Hotellerie, Restaurant, Café, è il comparto che si occupa delle ultime tendenze nel campo della progettazione nel mondo dei locali pubblici, dell'ospitalità e dell'entertainment ed è uno dei settori più in crescita della famiglia POLI.design. Sull'argomento Milano non poteva che fare, oltre che tendenza, anche scuola, attirando l'attenzione di un pubblico di iscritti decisamente internazionale. Per rispondere al quale i corsi di



Nicola Ticozzi e, nella pagina accanto, alcuni progetti del gruppo Tomasella



HoReCa.design sono stati pensati, oltre che in italiano, anche in inglese e in russo. «Dal 2011 proponiamo tre sessioni all'anno in lingua russa e la partecipazione è più che soddisfacente», ha spiegato a MF International Nicola R. Ticozzi, direttore dei corsi, «arrivano professionisti, non solo da Mosca e San Pietroburgo, ma da ogni angolo della Federazione e da molte repubbliche ex sovietiche dove il settore leisure è in forte espansione grazie all'arricchimento della classe media dell'ultimo decennio». Lo scenario che viene proposto è Milano con i suoi locali di tendenza che rappresentano per i progettisti russi occasioni di riflessione, di analisi e di confronto sui temi della progettazione e del design d'interni. Vengono analizzati

i materiali, l'illuminazione, le idee di marketing, fondamentali per poter sviluppare locali e spazi innovativi. Oltre alle lezioni in aula, il percorso formativo è integrato da visite nei locali e negli spazi retail più significativi della città. Il programma dei corsi HoReCa.design, che prevedono un massimo di 35 partecipanti, è di 40 ore di lezione tenute da docenti specializzati del Politecnico di Milano e da esperti affermati, i cui interventi vengono tradotti in simultanea in lingua

russa. Nel 2015 sono previste tre edizioni in russo, in aprile, luglio e novembre, con una quota d'iscrizione di 1.000 euro, più Iva. I corsi si svolgono presso la sede di POLI.design al Politecnico di Milano (Campus Bovisa). Programma, calendario, commenti e foto su www.designhoreca.ru (sito solo in lingua russa) oppure su www.designhoreca.it.

5 HEALTHCARE



DA LUGO A MOSCA

Sarà il re delle cliniche romagnole, Ettore Sanseverini, fondatore, presidente e numero uno operativo di GVM Care e Research, ad aprire, quest'anno, la prima clinica italiana nella capitale russa. Lo farà in partnership con il Centro Medico Italiano di Mosca, una struttura creata a metà degli anni 90 da Margherita Bazzato e dallo zio Giorgio, medico, diventata nel corso degli anni un punto di riferimento per la comunità di expat ma anche per i moscoviti, tra cui noti attori e cantanti. In questo modo la presenza medica italiana in Russia farà un passo avanti decisivo. «Per affermarci abbiamo superato diverse difficoltà, da quelle burocratiche alle diverse crisi finanziarie vissute da questo paese. Ma la nostra impresa di carattere familiare è riuscita ad adattarsi e ora vuole espandersi», ha rivelato Margherita Bazzato a MF International. E per farlo ha scelto un socio



Margherita Bazzato, titolare del Centro Medico Italiano a Mosca ed Ettore Sanseverini di GVM Care e Research



di prima grandezza. Il gruppo GVM, che in Emilia Romagna controlla il primo centro cardiocirurgico regionale, ha un fatturato che sfiora i 500 milioni di euro, gestisce quasi 3 mila posti letto, in 23 ospedali e sei poliambulatori in otto regioni italiane e possiede tre poli sanitari in Francia, Polonia e Albania. Il nuovo centro di Mosca punta a essere un progetto pilota di un modello di sviluppo che i Bazzato e GVM vogliono espandere, sulla base dell'esperienza moscovita, in altre tre regioni russe. Per Margherita e Giorgio Bazzato gli inizi dell'attività, in due stanze in affitto presso un Policlinico ministeriale non sono stati facili. Ma a fronte di un panorama locale, dove a prevalere erano strutture decadenti, prezzi elevatissimi e disservizi, l'iniziativa italiana si è da subito caratterizzata per un servizio di qualità a prezzi ragionevoli e soprattutto rispettosa della deontologia professionale e dell'attenzione per il paziente. Oggi nel Centro operano dodici medici russi e un italiano ed è specializzato in odontoiatria, ginecologia, urologia, dermatologia, analisi di laboratorio e diagnostica.

6 INTERNET TV



CANALE MILANO PROSPEKT 1

Un punto d'accesso per capire cosa succede a migliaia di chilometri di distanza dall'Italia e soprattutto uno strumento per conoscere meglio le caratteristiche delle città della Russia e delle capitali delle repubbliche dell'area della Csi. In pratica una sorta di vademecum in digitale facilmente fruibile e fashion oriented. È la scommessa messa in piedi da Roberto Chinello che più di vent'anni fa ha fondato, assieme a Tatiana Souchtcheva, Società Italia, una dei principali network distributivi di moda italiana nel paese degli Zar. Il progetto si chiama Milano Prospekt 1 ed è una web tv che trasmette dalla Russia in lingua italiana, con tanto di certificazione ufficiale rilasciata dal Servizio federale per la vigilanza sui mezzi di comunicazione, «notizie aggiornate sulle principali città strategiche per il fashion business», ha raccontato Chinello. Le trasmissioni vengono registrate all'interno dello showroom piomboburghese di Società Italia allestito come un set televisivo con tanto di oggetti vintage della storia della stampa e della televisione. Sono condotte da un team di giornalisti ma si avvarrà anche di una rete di corrispondenti nelle principali città. «Per il momento siamo partiti con la parte dedicata alle principali notizie provenienti dalla Russia», ha aggiunto Chinello, «tra gennaio e febbraio saremo pronti per l'upgrade». L'obiettivo è trasmettere dei reportage sulle vie del lusso, sui negozi multibrand e sulle ultime tendenze in fatto di moda di ciascuna delle 15 capitali delle repubbliche russe oltre che di un centinaio di città russe così da avere in pratica dei report semestrali di ciascuna delle località. «E vorremmo arrivare a quota 140 in un paio d'anni», ha anticipato Chinello. Oltre alle trasmissioni televisive in digitale, sarà lanciata anche una applicazione dedicata attraverso la quale i fruitori del servizio, e le diverse aziende di moda, potranno selezionare e raccogliere le informazioni di rilievo in una sorta di database personale annotando le informazioni utili sui luoghi o sulle fashion street insieme ai dati relativi alla collocazione dei negozi.



Roberto Chinello e Tatiana Souchtcheva, fondatori di Società Italia, uno dei principali network distributivi di moda italiana in Russia, e la sede di San Pietroburgo

7

TURISMO



TRE IN UNO E IL VISTO FA BOOM

«Abbiamo raddoppiato nel giro di pochi mesi e arriveremo a 100 mila a fine anno». Leonardo Bencini è da poco più di un anno console generale d'Italia a San Pietroburgo. Sua l'iniziativa di semplificare il più possibile il rilascio di visti con un sistema di prenotazione online degli appuntamenti e di spingere con forza il programma per viaggiatori frequenti in Italia, PPI 3 Goda, che prevede visti Schengen triennali ai turisti russi abituali visitatori dell'Italia. I visti emessi a San Pietroburgo nel 2014 fino a tutto il mese di ottobre sono stati 89.076, cioè il 126% in più rispetto ad analogo periodo dell'anno scorso, e nel solo mese di ottobre sono stati 8.626, il 10% del totale. E in ottobre sono stati concessi ben 567 visti triennali,



Leonardo Bencini, console generale a San Pietroburgo (sotto la sede del consolato), è in Russia dal luglio 2010 e per tre anni ha diretto l'ufficio commerciale dell'ambasciata di Mosca

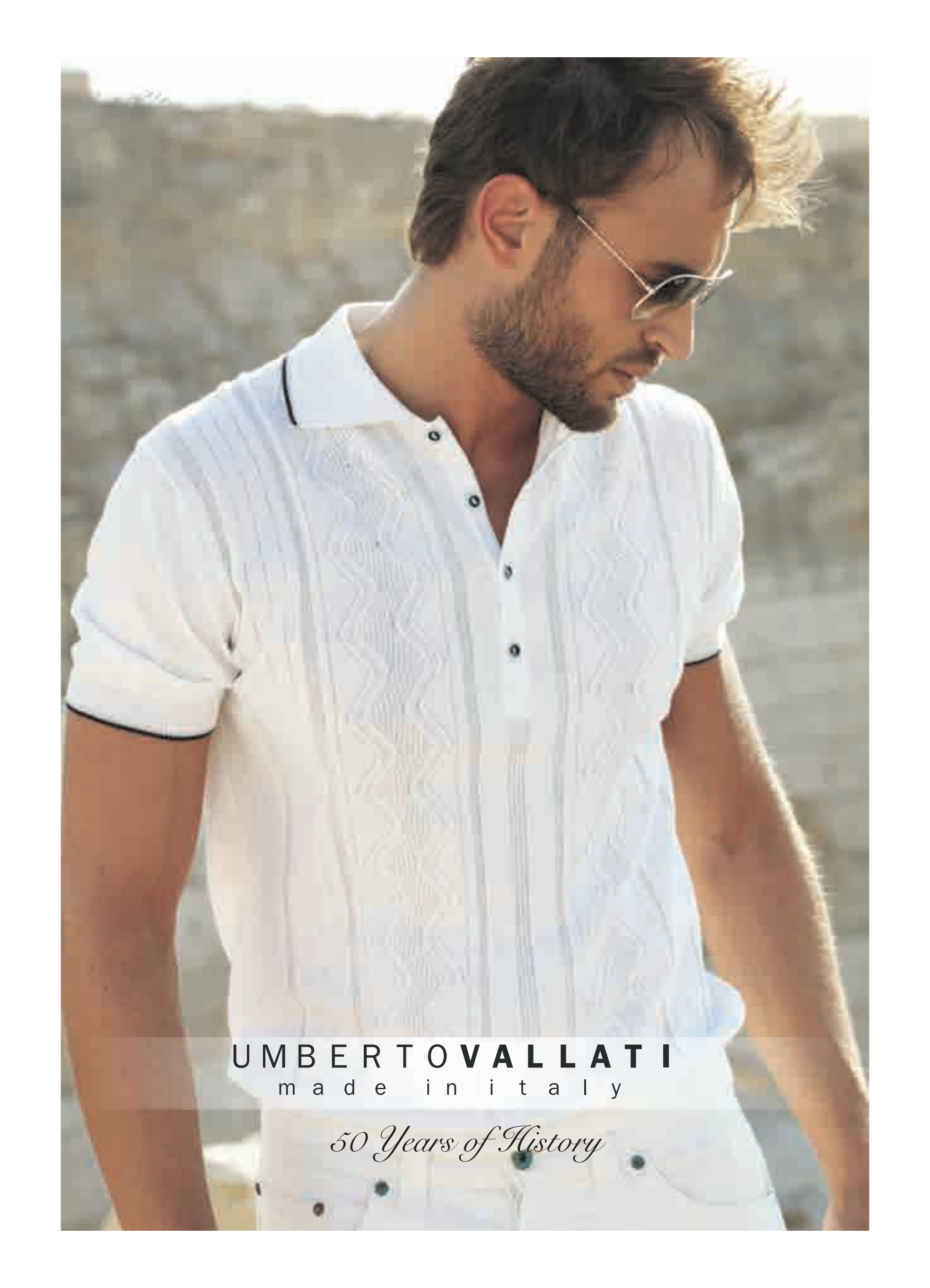
la metà del totale dall'inizio dell'anno. A Mosca, nello stesso periodo, sono stati rilasciati 660 mila visti contro i 725 mila del 2013. Diplomatico di carriera, con precedenti esperienze in Svezia, Brasile e Nazioni Unite, Bencini è in Russia da luglio 2010, dove ha avuto la responsabilità dell'ufficio commerciale dell'ambasciata di Mosca. Grazie alla



performance del 2014, il Consolato di San Pietroburgo è salito fra i primi cinque della rete consolare italiana nel mondo in termini di visti emessi, mentre si calcola che la contribuzione per le casse dello stato supereranno 3 milioni di euro, con un incasso

medio per pratica di circa 35 euro. Il ritmo invernale per il consolato di San Pietroburgo è di 300-400 visti al giorno, che d'estate salgono anche a quota 700. «Se i documenti sono corretti, in 24 ore diamo il visto», ha spiegato Bencini, confidando che questa politica di visti di lunga durata permetterà ai visitatori abituali di recarsi in Italia con più facilità e, soprattutto, farà da traino all'Expo 2015. Il visto triennale è riservato a coloro che abbiano visitato l'Italia almeno due volte nel corso di un anno oppure abbiano nel proprio passaporto almeno tre visti Schengen dei quali uno italiano o ancora abbiano nel passaporto almeno due visti italiani. Una delle chiavi di volta della crescita dei visti rilasciati a San Pietroburgo è stato l'avvio del sistema di prenotazione online che ha fatto sparire le file in attesa al mattino al consolato, con grande soddisfazione degli utenti.

La battaglia sul fronte visti dell'ambasciata per contrastare il doppio effetto negativo delle sanzioni e la crisi del rublo si sta giocando sull'apertura di centri per i visti in tutte le regioni. Attualmente ce ne sono una ventina che raccolgono le richieste per poi mandarle al consolato che le esamina. Gli ultimi due sono stati aperti nell'estremo nord-occidentale, a Murmansk, e a Arkhangelsk. A Murmansk quello italiano è in concorrenza con una società indiana che raccoglie documenti per nove Paesi. Ad Arkhangelsk le uniche presenze straniere sono un ufficio consolare finlandese e norvegese.



UMBERTO VALLATI
made in italy

50 Years of History

8 ARTIGIANATO



UNA CALLE DA MUSEO

Si può essere semplici artigiani che lavorano con un materiale povero come il vetro e aspirare a esporre il proprio manufatto in uno dei più importanti musei del mondo, accanto alle tele di Monet, Goya, Rembrandt e alle sculture di Canova? Gianni e Loris Signoretto maestri vetrai dell'isola di Murano, ci sono riusciti, grazie a una iniziativa



Il lampadario a calle durante la speciale lavorazione a Murano e, sopra, Gianni Signoretto all'opera

partita due anni fa, donando sette prestigiosi chandelier pensati e creati apposta per l'illuminazione di una nuova ala nel Palazzo dello Stato Maggiore che ospita il museo dell'Ermitage di San Pietroburgo, che quest'anno ha festeggiato il 250esimo anniversario. Lo scorso novembre i due maestri vetrai, accompagnati dai familiari Omar, Valeria e Thomas, responsabili del comparto montaggio, imballaggio e marketing dell'azienda muranese, hanno scortato nei prestigiosi saloni il loro dono ispirato all'autentica tradizione del vetro e in particolare ai lampadari stile Rezzonico del '700 veneziano. Il più grande con una circonferenza 2,4 metri, alto 1,7 metri ha i bracci a foggia di calla, il fiore della bellezza e dell'eternità, la cui nuance, studiata dai maestri insieme alla

direzione del Museo e un inedito grigio-verde chiamato Ermitage. Con questo gesto i Signoretto hanno voluto suggellare un rapporto che li lega da tempo alla Russia e ai mercati dei paesi baltici attraverso Società Italia, che distribuisce i loro prodotti anche nei mercati Csi.

9 TURISMO



COSÌ IL BORGO VA IN MOSTRA

Si chiama Borghi Italia Tour Network l'ultima idea partorita da alcuni operatori italiani per attirare il turismo russo in Italia, fuori dalle grandi mete tradizionali. Coordinata dall'Associazione Borghi più belli d'Italia che comprende una selezione, certificata, di 242 comuni sotto i 15 mila abitanti, dislocati su tutto il territorio nazionale, l'iniziativa si è concretizzata il 3 dicembre scorso a San Pietroburgo con un accordo con il tour operator xx, che, anche in vista di Expo 2015 a Milano, promuoverà in tutta la Russia un centinaio di itinerari con strutture ricettive coordinate in sette regioni del Nord. «Stiamo cercando di essere molto vicino ai russi creando una rete russian friendly, per esempio facendo le scritte in cirillico», ha raccontato Fiorello Primi, presidente dell'Associazione, che ha intitolato la campagna di promozione in Russia appoggiata da un catalogo, Magia dei Borghi. Energia per la Vita. L'idea è di rafforzare i legami tra l'Italia e la Russia lavorando con



Fiorello Primi, presidente dell'Associazione Borghi d'Italia e, sopra, le vedute di Torre di Palme, nelle Marche, e Cisternino, in Puglia



anche con una mostra fotografica itinerante di 60 pannelli che farà tappa, grazie all'appoggio dell'ambasciata italiana a Mosca, a Ekaterinburg, San Pietroburgo, nella repubblica caucasica e in Kazakistan.

10 FASHION



INDIRIZZO, RING DEI GIARDINI

Il problema per chi vuole seguire la moda a Mosca non è trovare capi firmati, ma distinguersi per il capo indossato. Così è nata l'idea di Novaja Italia (Nuova Italia), una boutique che offre tutto quello che gli altri negozi non hanno. Stilisti, difficili persino da scovare in Italia, dai tagli innovativi e dai tessuti ricercati: per evitare di andare a una festa e sfoggiare un abito che è già indosso a un'altra. «Ho capito che le donne si dividono in due categorie: quelle che comprano grandi marchi, con prezzi a Mosca spesso esagerati, e quelle che non se lo possono permettere», ha raccontato Lisa Zorina, classe 1984 e grinta da vendere,



giornalista in Italia per un media russo, dove ha conosciuto il marito, Giorgio Agostino. E lì è nato il suo amore per l'Italia. E anche l'idea. «Ho pensato di creare un negozio che potesse diventare un punto di riferimento per chi cerca l'alta qualità a un prezzo medio. Ho deciso di rivolgermi agli stilisti

emergenti ma che hanno già il loro stile e la loro visione di moda. E così ho messo in contatto designer, giovani e talentuosi, e le persone che cercano qualcosa di diverso e nuovo». I brand proposti sono molto diversi. Da quelli di ricerca come Alessia_Xoccato che sperimenta con forme, tessuti e volumi a quelli più classici, come Mauro Gasperi, con i suoi cappotti, le giacche ideali e i tubini. Il successo è stato immediato per la boutique che sorge sul Ring dei giardini, l'anello più trafficato di Mosca. Le clienti apprezzano lo stile di negozio anni 50 dove puoi sederti e sorvegliare un caffè, mentre le ragazze mostrano le ultime novità. «La prossima tappa sarà la moda maschile», ha annunciato Zorina.



Lisa Zorina, nella sua boutique Novaja Italia (sopra), che offre tutto quello che gli altri negozi non hanno

Le opportunità da cogliere per investire ora in Russia

Vincenzo Trani, da 15 anni attivo a Mosca nel banking e nella finanza, ora a capo di General Invest, spiega in questa intervista perché è il momento giusto per preparare uno sbarco nel mercato della Federazione

Domanda. Dopo la svalutazione del rublo e la caduta del prezzo del petrolio quale sarà l'andamento dell'economia russa?

Risposta. Il prezzo del petrolio insieme alle sanzioni internazionali hanno senza dubbio rallentato fortemente lo sviluppo. Per quanto la Banca Centrale abbia volutamente svalutato il rublo per poter abbassare i costi di produzione degli idrocarburi mantenendo inalterati i margini operativi delle aziende petrolifere e per quanto questo effetto abbia fortemente avvantaggiato le esportazioni di prodotti russi, ciononostante il Pil ha registrato nel 2014 una forte diminuzione.

D. Come sta intervenendo il governo in questa situazione?

R. Alla fine di gennaio la Duma ha velocemente approvato il piano del governo sullo sviluppo economico per i prossimi tre anni che prevede il prezzo del petrolio a 50 dollari al barile. Sono previsti forti investimenti nello sviluppo della piccola e media impresa, nel supporto finanziario alle imprese esportatrici e produttrici di tecnologie innovative. Questi impegni, uniti a un taglio del 20% della spesa pubblica, fanno prevedere di raggiungere già quest'anno una crescita del Pil del 3,5 %. In effetti nessun mezzo si è dimostrato più efficace per convincere la popolazione a preferire prodotti locali della svalutazione del rublo.

TUTTI I PLUS DI GENERAL INVEST

General Invest, la investment company fondata a Mosca nel 2008 da Vincenzo Trani, che ne è presidente, interamente con capitale italiano, riunisce un team di specialisti con esperienza pluriennale nell'attività finanziaria. Il suo punto di forza sta nell'approccio europeo alla gestione degli strumenti di investimento ed alla relazione con la clientela, adattato perfettamente alla realtà dell'economia e della mentalità russa. Le principali aree di attività, per clienti russi e investitori internazionali, sono la gestione del patrimonio, articolata in Private Banking, Advisory, ai clienti che hanno già conti gestiti in altre istituzioni e i servizi legali, in collaborazione con lo studio Carnelutti Russia. Nell'intermediazione mobiliare, General Invest unico operatore di matrice italiana accreditato della borsa di Mosca, offre agli investitori italiani l'accesso diretto alla borsa valori russa attraverso le piattaforme internazionali Sungard Global Network e Arqua technologies, e la consulenza in lingua italiana sul mercato russo dei titoli, i servizi di deposito e di supporto analitico oltre ai transaction fees più convenienti. General Invest offre inoltre la possibilità di sottoscrivere le obbligazioni di Mikro Kapital, il fondo lussemburghese che investe nello small business in Russia. Lanciato nel 2008 gestisce oltre 130 milioni di euro, raccolti con emissioni con cedola annuale al 9%. Alla fine del 2014 il fondo aveva quasi triplicato il suo valore dal momento del lancio.



Vincenzo Trani

D. Ritene che la Russia rappresenti ancora un'opportunità di investimento?

R. Per dirla con Henry Ford, solo chi non osa, non sbaglia, e la crisi può anche essere un'opportunità. La situazione russa rimane oggettivamente volatile, e il rublo ha chiuso l'anno con una svalutazione significativa. Quanto al petrolio, la Russia non solo è il secondo produttore al mondo e il primo di gas, ma ha anche il costo di produzione più basso, 40 dollari al barile, fatta eccezione per l'Arabia Saudita che estrae a 20 dollari al barile. La storia russa ha visto grandi ricchezze formarsi nei periodi di crisi.

D. Quali sono le opportunità di investimento?

R. L'impianto di unità produttive oggi in Russia apre nuove prospettive. In passato ci sono state diverse difficoltà di impianto per gli italiani, anche perché meno attenti di francesi e tedeschi. Ma ora le regioni russe, gli organi locali, agevolano molto e rendono effettivamente interessanti luoghi come la Bashkiria o Tula o la stessa regione di Mosca, che offrono opportunità uniche all'investitore. Al di là di quelli che possono essere i vantaggi, come l'ottenimento dei terreni in comodato d'uso, ci sono interessanti opportunità con aziende medio-grandi, con cui ha senso fare joint venture per portare la componente innovazione. Questo darebbe un vantaggio notevole in termini di accesso al mercato. In un momento in cui tutta l'attenzione del governo si concentra sullo sviluppo della produzione locale, quale migliore occasione che ottenere garanzie e finanziamenti per delocalizzare la propria impresa in Russia?

D. E dal punto di vista finanziario?

R. È il momento di considerare i settori che hanno subito di più la crisi, come le banche, a partire da Sberbank e Vtb, e in generale le banche di stato sanzionate, sul mercato a prezzi notevolmente inferiori a quelli di prima della crisi. Per chi vuole investire in reddito fisso, certe obbligazioni corporate offrono un rendimento del 20-22%, pur avendo rischi molto bassi.

D. Teme un ulteriore isolamento internazionale della Russia?

R. Sulla Russia attualmente c'è molto allarme, ma il Paese gode di una buona stabilità e sicurezza per quanto riguarda i fondamentali, pur essendo oggetto di una forte speculazione internazionale che ha creato sfiducia. Il fatto che ancora nel 2015 la Russia sia il paese che ha investito più di tutti al mondo in oro fisico, così come successo nel 2014, rende chiaro che si tratta di una crisi politica e non economica.

General Invest

Milano
+39 (02) 76014182
Largo Toscanini, 1

Zurigo
+41 (0) 442110033
Lintheschergasse, 23

Mosca
+7 (495) 7270077
Paveletskaya square, 2 bld.2

Kaliningrad
+7 (4012) 718108
Dmitriy Donskoy street, 15

Kazan
+7 (843) 5610660
Lobachevskogo, 8

Yerevan (Armenia)
+374 (10) 588 587
Teryan str, 52 - office 9

www.c-g-i.ru; info@c-g-i.ru

I dati e le informazioni sono fornite dall'azienda, che ne garantisce la veridicità

CODEST – COSTRUZIONI

Con lo stadio, la partita è già vinta

Con l'aggiudicazione nel luglio scorso del contratto da 550 milioni di euro per la costruzione del più moderno impianto sportivo di Mosca e, probabilmente, in Europa, la Codest, gruppo Rizzani-De Eccher, ha messo la firma all'ultimo successo russo. In poco meno di 30 anni, la società guidata da Alberto Conta ha realizzato almeno 80 progetti in tutto il paese, centri direzionali residenziali, stabilimenti, alberghi e opere civili, che, in particolare a Mosca, hanno segnato il profilo architettonico. Lo stadio, cuore

del nuovo progetto, concepito come spazio multifunzionale, è stato progettato dall'americano David Manica, guru mondiale di questo tipo di impianti, e dal russo Sergey Tchoban, su commessa della Zao Dynamo, controllata



Alberto Conta, general manager di Codest a Mosca e il progetto dello stadio per la Dynamo Mosca a cui la società sta lavorando



X FACTOR

VALORE AGGIUNTO, NON DIMENSIONI

Uno dei segreti del successo di Codest è stata la strategia di puntare a un segmento di mercato ad alto valore aggiunto, con standard costruttivi e di progetto elevati, europei. «Non abbiamo mai puntato all'aspetto dimensionale ma alla qualità dei progetti», ha raccontato Alberto Conta, un passato in Danieli, che ha lasciato definitivamente nel 2003 per prendere le redini del business russo. Con circa 200 dipendenti stabili Codest è il maggior costruttore italiano in Russia. Conta non nasconde le difficoltà del momento anche se il portafoglio ordini, per oltre 1,2 miliardi di euro, assicura il lavoro per i prossimi 4 anni. «Il mercato dell'edilizia si è fermato», ha detto Conta, «soprattutto per l'incertezza creata dalla svalutazione del rublo in seguito alla caduta del prezzo del petrolio. E qui nessuno fa previsioni».

dalla seconda banca Russa, VTB Bank. È collocato in un grande parco storico sulla Leningradsky Prospekt, a cinque chilometri dal Cremlino, dove verrà ricostruito lo stadio realizzato nel 1928, di cui una parte della facciata storica sarà conservata, integrandosi nel nuovo involucro. Avrà una capienza complessiva di 40 mila spettatori e sarà costituito da due arene, quella per il calcio con tribune coperte e quella per hockey su ghiaccio utilizzabile anche per pallacanestro,

tennis, pallavolo e concerti, con una capienza di circa 14 mila spettatori. Gli impianti sportivi sorgeranno su una grande area commerciale, con negozi, ristoranti e un cinema multisala. Il complesso si integra in un altro progetto che Codest sta realizzando nella stessa area, per il medesimo committente, VTB Arena Park, costituito da 13 edifici (due hotel, quattro edifici direzionali, sei residenziali e uno di servizio), per un valore contrattuale di 700 milioni di euro.

BENETTON – FASHION

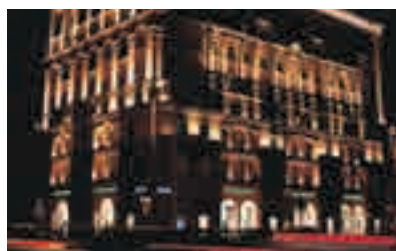
Si rilancia, con distribuzione diretta

Era il 1989, l'anno della caduta del muro di Berlino, quando il gruppo Benetton ha incominciato a guardare con interesse ai mercati dell'Est Europa e dell'allora Unione Sovietica. Puntava sul fatto che la vivacità e i colori della sua maglieria avrebbero sfondato in un Paese che cercava l'euforia dei nuovi regimi. In poco più di vent'anni dall'ingresso effettivo del gruppo, nel 1992, la Russia è diventato uno dei più mercati di riferimento per il marchio con 108 punti vendita sul territorio (su un totale di 6 mila nel mondo), di cui il 10% a gestione diretta e un giro d'affari che, secondo alcune stime, dovrebbe



raggiungere i 100 milioni di euro all'anno di vendita al dettaglio. Dopo una serie di evoluzioni nel team stilistico, prima con il vietnamita You Nguyen e poi Valentina Soster, e nel management con l'arrivo al vertice operativo dell'ex Boston Consulting Group, Marco Airoldi, i cambiamenti hanno toccato anche la

gestione del business in Russia. Benetton ha preso in mano la distribuzione direttamente creando una filiale guidata da Ruslan Malich, 39 anni, direttore generale di Benetton Russia dallo scorso febbraio. Che ha lanciato un nuovo piano di sviluppo del marchio, che punta ad aprire una quarantina di negozi nei prossimi tre anni sia in gestione diretta che in franchising. Malich sta lavorando anche sull'immagine con il lancio in ottobre del nuovo concept dei negozi On Canvas, un progetto di restyling su cui il gruppo di Ponzano Veneto sta scommettendo a livello internazionale per mettere a fuoco la sua matrice di marchio di maglieria in un contesto moderno di shopping experience. Così è stato rivoluzionato il flagship store al 19 di Tverskaya Street, la trafficata via di Mosca che sarà riproposto in tre punti vendita nei centri commerciali dell'area di Mosca: Metropolis CC, Leningradskoye Shosse, 16; Zolotoy Vavilon CC, Prospekt Mira, 211; June CC, Mira Street, a Mityshi. Il progetto sulla Russia è però più ampio e, secondo alcune stime degli analisti locali, l'apertura di 40 nuovi negozi richiederà un investimento di 600 milioni di rubli, ossia di quasi 12 milioni di euro.



Marco Airoldi, il nuovo ceo di Benetton, e il flagship store On Canvas, recentemente aperto a Mosca sulla Tverskaya

X FACTOR

TUTTA LA FORZA DEL COLORE E DEL PREZZO

La precisa identità di stile, focalizzata sulla lana e maglieria con prodotti a prezzi democratici, in assortimento veloce, facilmente acquistabili in una rete di negozi nei centri storici delle città continua a essere il business model anche in Russia, interpretato, però, dalle linee guida della nuova gestione, per la prima volta nella storia del gruppo affidata a un manager con pieni poteri esterno alla famiglia, Marco Airoldi. La separazione dell'azienda in tre realtà distinte, una focalizzata sui brand, una manifatturiera e una di gestione immobiliare, ha portato anche al ridimensionamento di alcune iniziative in Russia, tra cui il Palazzo della Moda a Samara, città importante nel sud della Federazione, per il quale aveva ottenuto la licenza dopo un iter molto lungo.

AGROITTICA LOMBARDA – FOOD

Dall'acciaio allo storione, una storia d'acqua

Produrre caviale in Italia e venderlo ai russi è un po' come vendere la sabbia ai Tuareg. Eppure Agroittica Lombarda di Calvisano, in provincia di Brescia, il maggiore produttore mondiale di caviale con 25 tonnellate all'anno, ne vende 4 in Russia, un mercato che ne consuma 60 tonnellate l'anno, ricavandone (nel 2013) quasi 5 milioni di euro, il 20% del giro d'affari. E quest'anno prevede di crescere ancora di un 5%. «Vendiamo in Russia da tre anni ed è diventato il primo mercato estero», ha spiegato Lelio Mondella, direttore generale, «lo vendiamo dappertutto, non solo nel canale italiano, col marchio del

nostro importatore che, dalla città di Astrachan, si occupa della distribuzione». Alla fine degli anni 70, i Pasini (acciaio Feralpi) e i Ravagnan, allevatori, si mettono insieme per costruire a Calvisano un allevamento di anguille, basato sul principio di ecocompatibilità: uno scambiatore di calore trasferisce il surplus termico del processo siderurgico alle acque dell'allevamento confinante per ottenere un habitat ideale per alcune



specie ittiche pregiate. L'anguilla è presto abbandonata per concentrare le risorse sugli storioni, in particolare quello bianco del Pacifico, e ottenere, dopo 12-14 anni dall'inizio, caviale di altissima qualità, oggi commercializzato con il marchio Calvisius Tradition. Due confezioni da 30 grammi ciascuna si pagano 166 euro, poco meno in Russia. Gli storioni sono allevati in due specchi d'acqua, a Calvisano (60 ettari), e nel Parco del Ticino (30 ettari). A Calvisano avviene poi l'affumicatura degli storioni e degli altri pesci pregiati (salmone, trota, pesce spada, tonno). Agroittica Lombarda alleva 350 mila pesci di diverse varietà. Gran parte del caviale che

X FACTOR JUST IN TIME

Il posto giusto al momento giusto: Agroittica si è trovata pronta a esportare, quando l'offerta domestica in Russia è incominciata a scarseggiare per il blocco, nel 2006, delle quote di pesca nel mar Caspio, il maggiore centro di riproduzione del mondo, dopo che nel 1998 la Convenzione di Washington aveva reso illegale la caccia allo storione selvatico, perché specie minacciata di estinzione. A quel punto l'allevamento di storioni di Agroittica, che produce le uova dopo 12-14 anni dalla sua creazione, in acqua giudicata migliore di quella che attualmente è nel Mar Caspio, era pronto con il prodotto giusto.

non va in Russia finisce sugli aerei. Le compagnie aeree consumano 12 tonnellate del caviale prodotto dall'azienda. «Serviamo Lufthansa, Singapore Airlines, Cathay, Korean Air e ci stiamo preparando a chiudere un contratto con Aeroflot».



Lelio Mondella, direttore generale di Agroittica Lombarda (in alto), e a fianco lo specchio d'acqua di Calvisano, Brascia, che copre circa 60 ettari

BALDININI – FOOTWEAR

Quelle prime, stringate, ai piedi di Putin

Negli archivi fotografici del quartier generale in Romagna c'è anche uno scatto di Vladimir Putin mentre indossa il classico modello di stringate nere firmate Baldinini. Del resto il Presidente non ha mai fatto mistero

della sua predilezione per la moda italiana. E Baldinini in questo senso è un veterano con trent'anni di storia nella Federazione, un marchio riconosciuto simbolo di qualità ed eleganza italiana, e il 70% del giro d'affari del

calzaturificio. In Russia, dove sono attivi una sessantina di punti vendita monomarca, è iniziato il progetto di espansione internazionale del brand, e da qui nascono i nuovi progetti di espansione nel territorio euroasiatico. Gli ultimi opening

hanno visto lo sbarco a Tashkent in Uzbekistan, ad Alma Ata in Kazakhstan e Saratov, Arkhangelsk e Smolensk in Russia mentre si rafforza la presenza in altre aree del Paese (Tiumen con il terzo store e Voronezh con il secondo). Per il prossimo anno sono in programma altri tre tagli del nastro: la terza insegna a Novosibirsk e la prima a Surgut e Astrakan. «Dobbiamo ammettere che il Paese sta vivendo una parentesi non facile e purtroppo i punti vendita non hanno finito di soffrire», ha commentato Massimo Sarti, sales manager di Baldinini, «oltre al rincaro degli affitti e al calo di vendite

si dovrà presto fare i conti con l'ulteriore svalutazione della moneta legata sostanzialmente alla bassa quotazione del petrolio». Le strategie di risposta sono due: alleanza con i partner russi più forti e focus su zone dell'area più equilibrate. In sostanza dalla Russia puntare al Medio Oriente, Emirati in particolare, da una parte, e Pechino e Hong Kong dall'altra.

Gimmi Baldinini (a destra) è stato nominato console onorario in Russia. Sotto Massimo Sarti, il direttore commerciale del brand



X FACTOR

PUNTARE ANCHE SULLA PERIFERIA

San Mauro Pascoli, il cuore di uno dei distretti calzaturieri italiani, è uno degli atout produttivi del brand della famiglia fondatrice di cui Gimmi rappresenta la terza generazione. La sua intuizione è stata di puntare forte sul mercato russo, come piattaforma di lancio internazionale, aprendo non solo nelle due città più importanti, Mosca e San Pietroburgo, ma anche nelle zone emergenti. Con un centinaio di punti vendita tra monobrand e franchising, l'azienda romagnola ha fatturato circa 120 milioni nel 2013. Dalle scarpe, poi anche in Russia ha incominciato a diversificare sulla pelletteria, profumi e occhiali.

PERFETTI VANMELLE – FOOD

La carica dei Chupa Chups

Con i Chupa Chups hanno battuto anche i dolci tradizionali, come i blins le focaccine rotonde preparate con farina o grano saraceno e lievito, servite per accompagnare caviale o salmone, uno dei più amati dai consumatori russi. Così il lecca lecca con il bastoncino, lanciato nel 1958 e diventato un'icona globale grazie anche al logo con la margherita creato da Salvator Dalí, sta facendo la fortuna della Perfetti Van Melle anche nella Federazione russa, dove

l'azienda controllata dalla famiglia Perfetti produce 20mila tonnellate di caramelle all'anno, e ne vende per circa 140 milioni di euro, il 7% dei 2 miliardi di euro di fatturato generato dal gruppo a livello mondiale nel 2013. «In Russia stiamo crescendo di anno in anno e così prevediamo anche per il 2015,» ha detto Ubaldo Traldi, presidente di Perfetti Van Melle Italia e della capogruppo olandese, «i consumatori russi sono estremamente selettivi. Amano molto il



Ubaldo Traldi, presidente di Perfetti Van Melle Italia e della capogruppo olandese e lo stabilimento di Istra, vicino a Mosca



cioccolato e apprezzano i prodotti di confectionery di qualità ai quali non sanno rinunciare». Perfetti Van Melle è entrato su quel mercato negli anni novanta e nel 2003 ha deciso di avviare un'attività produttiva a Istra, vicino Mosca, costruendo uno stabilimento che è entrato in funzione nel 2005, producendo caramelle a marchio Meller, Fruittella, Alpenliebe e il chewing gum a marchio Mentos. Le prospettive erano tali da convincere il management ad acquistare, nel 2006, anche l'impianto di produzione Chupa Chups costruito nel 1993 a San Pietroburgo, la cui produzione è ora indirizzata al mercato russo, ai paesi della Cis e in parte anche all'export in Europa. L'Europa.

X FACTOR

FONDAMENTALE È CAPIRE I GUSTI

Per le aziende dolciarie è estremamente importante essere vicini al cliente e anticiparne i gusti. «L'innovazione e la capacità di mettere a punto prodotti con qualità elevata che si adattano e soddisfano al meglio le aspettative e i gusti locali sono i nostri punti di forza,» ha spiegato Ubaldo Traldi. Le dimensioni del mercato russo hanno imposto la creazione a valle della produzione nei due stabilimenti un'organizzazione di vendita molto ramificata che permetta di raggiungere e servire i clienti in modo efficiente. «La strategia era delocalizzare la produzione per avere un time-to-market veloce, essere vicini alle esigenze dei consumatori ed evitare costi logistici e doganali di importazione,» ha spiegato Traldi.



FAP CERAMICHE - DESIGN

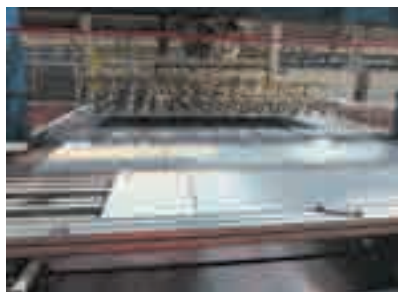
Anche in bagno cresce l'Italia style

L'ultima mossa strategica è stata di aprire, in ottobre, nel cuore di Mosca, a pochi metri dalla storica fermata della metropolitana di Sportivnaya, il primo showroom monomarca, 250 metri quadrati destinati a far incontrare architetti e designer con cui promuovere l'Italian style. «Questo investimento ci permetterà

di collaborare con maggiore incisività con i professionisti sul fronte delle applicazioni e con i venditori per sviluppare la rete commerciale,» ha spiegato a MF

International Norberto Marzani, direttore marketing di Fap ceramiche, leader nella produzione di rivestimenti in ceramica con core business negli arredi per il bagno.

Parte del gruppo Concorde, secondo produttore europeo, dal 1997, Fap è presente sul mercato russo da oltre 15 anni con 100 punti vendita distribuiti su tutto il territorio della Federazione. «Il mercato pesa per il 20% sul fatturato totale di Fap,» ha dichiarato Marzani, «nonostante una congiuntura economica poco felice abbiamo deciso di investire con forza sui mercati internazionali e in particolar modo sulla Russia, secondo mercato in assoluto dopo quello italiano e primo per l'estero del gruppo Concorde». Anni fa il mercato russo e quello italiano erano molto diversi per tipologia di offerta proposta ma oggi sono sempre più uniti da una maggiore affinità estetica. «Il consumatore russo viaggia molto all'estero, si informa, è continuamente esposto a stimoli diversi e segue molto da vicino i canoni della moda occidentale» ha spiegato Marzani. «È affascinato dal made in Italy, inteso come capacità di creare prodotti non solo dall'elevata qualità ma anche permeati di una delicata bellezza».



X FACTOR

UN LABORATORIO DI IDEE E DI PROGETTI

L'elemento vincente di Fap Ceramiche è la capacità di interpretare lo stile italiano contemporaneo che da sempre contraddistingue i prodotti dell'azienda. «Il nostro segreto è emozionare la clientela attraverso un racconto in cui le differenti collezioni si contaminano per una visione di stile che arreda la casa». In questa prospettiva il nuovo showroom di Mosca diventa un vero e proprio laboratorio di esperienze e progetti in cui i professionisti russi possono entrare in rapporto diretto con i rappresentanti della produzione per mettere a punto progetti speciali, esclusivi e partecipare a eventi e corsi di formazione.



Norberto Marzani, direttore marketing di Fap Ceramiche, lo showroom aperto in ottobre nel centro di Mosca e una fase della produzione nello stabilimento russo

CALZEDONIA - ABBIGLIAMENTO

Dall'intimo al cashmere, che gran potenziale

Intimissimi on Ice OperaPop è andato in onda sul Primo canale russo durante le vacanze di Natale. Con questo messaggio Sandro Veronesi, creatore e numero uno del gruppo Calzedonia, Intimissimi, Falconeri e Signor Vino, l'ultimo in fase di debutto, ha voluto salutare il 2015 con un messaggio di ottimismo al mercato russo, dove sta puntando gran parte dello sviluppo del suo gruppo da 1,7 miliardi di euro di fatturato (nel 2013). «Speriamo in un miglioramento della situazione perché, per le aziende italiane, la Russia è un mercato di grande rilevanza. Per noi è il mercato numero 1, insieme alla Spagna,» ha raccontato in una recente intervista a Vedomosti, il magazine russo di economia.

Domanda. Come considera questa crisi e, in particolare, il rafforzamento dell'euro sul rublo?

Risposta. La crisi attuale potrebbe determinare nuovi livelli di apprezzamento dell'euro e il timore di nuove sanzioni può portare a un ristagno dei reciproci investimenti. Per quanto ci riguarda la nostra produzione suscita un interesse enorme in Russia e vogliamo aprire altri negozi non solo nella capitale.

D. I suoi negozi si trovano nelle zone migliori di Mosca. Come è riuscito a conquistare tante location pregiate?

R. Occorre impegnarsi molto,



incontrare tante persone, discutere le condizioni, cercare i punti più adatti, perché le persone comprano solo quando vedono qualcosa da acquistare, mentre vanno per la propria strada. Ovviamente, essere presenti nei luoghi giusti richiede investimenti cospicui e per individuare questi luoghi è necessario disporre di molto tempo e bisogna anche controllare che i concorrenti non li occupino.

D. Quanto avete investito nel mercato russo?

R. Circa 100 milioni di euro.

D. E intende continuare?

R. Sì, perché siamo convinti che il nostro mercato principale sia l'Europa e la Russia fa parte dell'Europa. I russi possiedono una mentalità europea, una concezione europea della moda e un modo di vestire sempre più vicino a quello europeo.

D. Che cosa piace del vostro prodotto in Russia?

R. La Russia è un mercato molto femminile. Le donne investono nella propria bellezza molto più che in altri paesi. In Russia, ad esempio,



Sandro Veronesi, fondatore e numero uno del gruppo omonimo e le vetrine dei suoi brand. Quella di Calzedonia è a Nizhny Novgorod, quella di Intimissimi a San Pietroburgo. La presenza dei brand del gruppo anche nelle regioni meno centrali è uno dei segreti del suo successo in questo mercato. Sotto due immagini dello spettacolo Intimissimi in Ice Opera Pop creato con la consulenza di Marco Balich



Calzedonia vende soprattutto collant e calze perché le donne russe indossano le gonne molto più che in altri paesi, fortunatamente per noi anche quando fa freddo. Le prospettive di Falconeri sono altrettanto eccellenti, tra l'altro proprio a causa del clima freddo. Credo che la donna russa voglia sempre acquistare qualcosa di qualitativamente superiore e sono sempre di più le persone disposte a concedersi la qualità.

D. Qual è il segreto del vostro successo?

R. Il fatto di produrre tutto direttamente. Possediamo stabilimenti in Italia, nell'Europa orientale e nello Sri Lanka. A seconda del brand varia anche il livello tecnologico.

D. Continuerete a proporre le affiliazioni in franchising?

R. Certamente. Circa il 60% dei negozi di collant opera sotto forma di franchising; la percentuale è la stessa anche in Russia. Un franchising ben organizzato può avere successo se sono presenti le condizioni giuste. Siamo convinti anche della necessità di ampliare i nostri negozi diretti.

D. Come funziona il vostro franchising?

R. I migliori negozi in franchising vengono aperti da ex-collaboratori dei nostri punti vendita che desiderano una maggiore autonomia. Circa la metà dei franchisee investe denaro proprio e noi aiutiamo ad avviare l'attività i collaboratori in cerca di indipendenza. Il loro numero

aumenta continuamente.

D. Come giudica il livello della concorrenza sul mercato russo?

R. Dipende da numerosi fattori, tra cui la regione, i punti vendita e la storia della produzione. I concorrenti sono tanti e agguerriti come Inditex e H&M, che propongono anche la biancheria intima. Ci sono poi i dettaglianti di grandi dimensioni, che acquistano biancheria dalla Cina e la vendono con il proprio marchio. Ad ogni modo, riteniamo di doverci concentrare sulla nostra strategia, sulle nostre potenzialità.

D. Prevede di produrre in Russia o nell'ex-URSS?

R. Abbiamo preso in considerazione la possibilità di acquistare o di aprire produzioni in Bielorussia. Per ora la nostra produzione nell'Europa orientale è sufficiente, ma non escludiamo questa possibilità per il futuro. Se il mercato russo dovesse crescere, potrebbe essere una buona idea cercare di trarre vantaggio dalle norme dell'Unione doganale euroasiatica e avviare una produzione in Bielorussia.

D. Qual è il posto occupato dalla Russia nell'ambito della sua strategia globale?

R. La mia strategia è molto semplice: cercare di creare punti vendita in cui il cliente potenziale trovi moda, qualità, comfort, innovazione e una consulenza specializzata.

PRYSMIAN - CAVI

L'alta tensione paga se è premium

«Abbiamo festeggiato da poco il primo anniversario ma il bello deve ancora arrivare». È con la passione che contraddistingue gli sposi novelli che Cesare Biggiogera, ceo di Prysmian Russia, ha festeggiato il primo anno di produzione di cavi ad alta tensione nell'impianto di Rybinsk, 350 chilometri a nord-est di Mosca. Uno stabilimento all'avanguardia per tecnologia, macchinari e sicurezza sul lavoro che produce cavi

Valerio Battista, ceo del gruppo Prysmian, e (in alto) Cesare Biggiogera, ceo di Prysmian Russia, che ha festeggiato il primo anno di attività. L'obiettivo è di arrivare a 200 milioni di fatturato nel 2018



resistenti al fuoco per la trasmissione e distribuzione di energia al settore dell'edilizia, al settore dell'oil&gas e dell'automotive. Il nuovo stabilimento fornisce l'intera gamma di prodotti per l'energia inclusi i cavi di media tensione a 35 kV e quelli di alta tensione fino a 330kV con sezione fino a 2500 millimetri quadri. «Nel 2013, la produzione di cavi ad



alta tensione, in linea con quanto previsto, è stata quasi esclusivamente in funzione della fase di test ed omologazione dei prodotti. Solo negli ultimi mesi abbiamo raccolto i primi ordini, ancora modesti, perché il modo migliore per raggiungere l'eccellenza è un passo alla volta», ha precisato Biggiogera. È una strategia di piccoli passi e consolidamento che Prysmian ha seguito in Russia dall'inizio dell'attività. «L'obiettivo non è quello di diventare il primo produttore di cavi in Russia in termini di volumi ma essere i migliori nella produzione della parte premium nei diversi segmenti». Nonostante il mercato dei cavi per l'energia abbia registrato dal 2012 un calo dei volumi di circa il 15%, specialmente in Russia, Prysmian Russia ha mantenuto gli obiettivi di produzione e guarda avanti con ottimismo. «Nel 2013 abbiamo ottenuto ricavi per circa 70 milioni di euro e l'obiettivo è di arrivare a 200 milioni entro il 2018 quando la Russia ospiterà la Coppa del mondo di Calcio». Secondo Biggiogera,



X FACTOR

MACCHINE AL TOP

L'eccellenza di Prysmian in Russia è data dalla combinazione di una efficiente integrazione a livello di gruppo e dalla qualità degli investimenti realizzati non solo come impianti e macchinari, ma soprattutto come capacità di soddisfare le richieste del mercato con prodotti alto di gamma nella bassa, media e C'è tutta alta tensione. Rybinsk è il solo impianto in Russia in grado di produrre cavi ad altissima tensione, per questo incrementerà la produzione di altre 10 mila tonnellate all'anno.

il mercato beneficerà di una serie di investimenti nelle infrastrutture oggi difficilmente calcolabili. Il fabbisogno di cavi per usi domestici, industriali e strutturali è stimato in oltre 1,7 miliardi di euro e dovrebbe mantenersi su questo livello nei prossimi due anni.

PAVAN - MECCANICA

Così si conquistano i pastai del Volga

Il Paese con il maggior consumo di pasta pro capite è ovviamente l'Italia ma alle sue spalle scala posizioni importanti la Russia, dove il consumo è superiore al milione di tonnellate all'anno. Una miniera d'oro per Pavan, l'azienda di Galliera Veneta, Padova, leader mondiale nella progettazione, ingegnerizzazione e realizzazione di macchine per la lavorazione della pasta e di tecnologie e linee integrate di produzione di alimenti a base di cereali. «La storia del Gruppo in Russia si sviluppa a



cavallo tra il 1991 e il 1992 e l'azienda ha certamente contribuito a far crescere e sviluppare questo business attraverso la ricerca e l'inserimento di nuovi prodotti», ha ricordato Antonio Piccoli, che del successo di Pavan in Russia è stato il protagonista nonché testimone diretto dell'evoluzione

del mercato. «La prima barriera è stata quella della lingua, poi la necessità di adattare al Paese le normative internazionali», ha spiegato.

La Russia accetta come garanzia di qualità del prodotto le regolamentazioni imposte dall'Unione Europea e gli altri Paesi, ma non basta.

Per operare bisogna produrre certificazioni precise di abilitazioni e licenza tramite società specializzate o enti statali. «Passaggio non automatico poiché le normative sono molto rigide», ha ammonito Piccoli. «Il rublo è una moneta internazionale ma allo stesso tempo ha delle regole che anche in seguito alle recenti sanzioni creeranno ulteriori problemi».

Dei 150 milioni di fatturato, il 10% circa viene realizzato in Russia, dove Piccoli ha venduto a tutti i maggiori produttori. «Ci sono ancora ampi margini di crescita negli anni a venire soprattutto nel comparto dell'industria molitoria in cui operiamo tramite la controllata Golfetto Sangati».

X FACTOR

TUTTA LA FORZA DELL'ORGANIZZAZIONE

L'organizzazione in loco è sicuramente una chiave di lettura del successo di Pavan in Russia», ha spiegato Piccoli, che coordina una struttura basata a Mosca e a Novosibirsk, nel distretto federale siberiano, alla quale fanno capo a Mosca 12 persone, per la maggior parte tecnici commerciali, che svolgono un lavoro di supporto alla vendita, a cui si aggiungono due tecnici specializzati nell'assistenza post vendita. «Tecnici russi che hanno imparato il mestiere dai meccanici italiani ma che oggi per competenze tecniche potrebbero lavorare in qualunque sede», ha precisato Piccoli. «Una struttura efficiente incide sulla gestione e può determinare risparmi decisivi».



Andrea Cavagnis (a sinistra), ad del gruppo Pavan, e Antonio Piccoli, che del successo di Pavan in Russia è stato il protagonista. Sopra, un impianto dell'azienda veneta



DESTINAZIONE RUSSIA

Siamo stati tra i primi in Italia a occuparci dell'apertura dell'Unione Sovietica agli investimenti esteri e della transizione economica dei nuovi Stati indipendenti.

Vantiamo una presenza diretta e stabile in Russia sin dal 1998, dove oggi operiamo, presso le nostre sedi di Mosca e di San Pietroburgo, con circa 20 professionisti.

In Italia abbiamo creato un team russofono, che opera in stretto coordinamento con gli uffici di Mosca e San Pietroburgo, per fornire una prima assistenza alle imprese italiane intenzionate ad avviare o consolidare un'attività in Russia, oltre che per soddisfare al meglio la crescente richiesta di servizi da parte di clienti russi.

Abbiamo accompagnato sul mercato russo numerosissime aziende di varie dimensioni, fornendo consulenza e assistenza di alto profilo in campo legale, tributario e contabile.

Possiamo vantare in Russia importanti e consolidate relazioni istituzionali e d'affari.

Esperienza, conoscenza del mercato ed elevate competenze maturate e testate "sul campo": un solido ponte tra Italia e Russia.



PAVIA e ANSALDO
STUDIO LEGALE

pavia-ansaldo.com

Milano
Via del Lauro, 7
T +39 0285581

Roma
Via Bocca di Leone, 78
T +39 06695161

Bruxelles
Avenue des Arts, 41
T +32 2 5170750

Mosca
Nikolskaya Street, 10
T +7 495 6608838

S. Pietroburgo
Kropotkina Street, 1
T +7 812 3323128

Tokyo
Enokizaka Bldg. 3fl
1-12-12 Akasaka, Minato-ku
T +81 3 35601241

SCAVOLINI - MOBILI

Quando il made in Italy entra in cucina

La cucina più amata dagli italiani, come affermava un celebre claim pubblicitario degli anni 90, portato in tv da Raffaella Carrà, ha conquistato anche i russi. Nel 2014, Vittorio Renzi, direttore generale di Scavolini, ha aperto ben 13 nuovi punti vendita in Russia, di cui otto nell'ultimo trimestre. Oltre che a Mosca, le nuove aperture

hanno portato lo stile e la qualità italiana a Rostov sul Don, Togliattigrad, Volgograd, Krasnodar e Krasnoyarsk. «La capillarità della rete di vendita e gli alti investimenti in comunicazione sono state due leve molto importanti per l'affermazione del brand», ha spiegato Renzi. In 20 anni di attività su quel mercato, il mobilificio di Pesaro che fa capo all'omonima famiglia ed è guidato da Fabiana Scavolini, amministratore delegato, 175 milioni di euro di fatturato nel 2013, ha collezionato oltre 50 punti vendita e 5 Store distribuiti su tutto il territorio della Federazione. «Nel mercato russo funzionano

Fabiana Scavolini e Vittorio Renzi, direttore generale, e le cucine Foodshelf (sopra) e Baccarat



sicuramente bene le collezioni dal gusto classico, così, sia per la linea cucine sia per la linea bagno, abbiamo progettato soluzioni improntate a un concetto di decorazione ricco e lussuoso», ha spiegato Renzi. Tuttavia i consumatori russi, soprattutto quelli più giovani, hanno sviluppato gusti e abitudini vicini ai canoni occidentali, decretando il successo anche di proposte che offrono un approccio più minimalista al design come Foodshelf, l'originale e avveniristica cucina firmata da Ora-to. «È stato necessario pensare,

X FACTOR

SOLUZIONI UNICHE

«Siamo riconosciuti per la competenza e affidabilità di prodotto e di servizio pre e post vendita. Elementi che concorrono a costruire il successo dell'azienda in tutto il mondo», ha detto Vittorio Renzi, che sottolinea anche nei mobili prodotti la sintesi equilibrata tra design, made in Italy e cura dei dettagli. «Tutti i prodotti sono frutto di continue ricerche in termini di tecnologie e nuovi materiali e quindi sono soluzioni uniche, studiate per un pubblico trasversale».

progettare e industrializzare prodotti pensati ad-hoc per questo mercato. Presentarci con una gamma di prodotti del tutto analoga alla linea in vendita sul mercato europeo sarebbe stato inutile e anzi controproducente», ha detto Renzi. Una strategia di successo basata su un'efficace e mirata alla brand recognition.



BUZZI UNICEM - CEMENTO

Hockey e calcio tireranno la produzione

Quando a Michele Buzzi, 51 anni, ceo dal 2006 del gruppo Buzzi Unicem, il secondo cementificio italiano, viene chiesto di parlare dell'attività in Russia, quasi si illuminano gli occhi. In uno dei maggiori mercati mondiali per il cemento, l'azienda che dirige ha conquistato una posizione di leadership non solo per dimensioni ma anche per profittabilità. Dalla Russia arriva circa il 20% del margine operativo lordo di gruppo, circa 87 milioni di euro, uno degli argomenti che ha convinto la famiglia Buzzi a rilanciare la scommessa. All'inizio

di dicembre Buzzi ha completato l'acquisizione di un secondo stabilimento, rilevando dai francesi di Lafarge per 104 milioni di euro il 100% di Uralcement, un impianto a ciclo completo con capacità produttiva di 1,1 milioni di tonnellate l'anno, situata a Korkino, nella regione alle pendici degli Urali meridionali. Un'operazione giudicata dagli addetti ai lavori redditizia. Sul piano strategico permetterà a Buzzi di rafforzare la posizione nella regione degli Urali grazie alle sinergie con l'attuale cementificio di Sukhoy Log, che con 3 milioni di tonnellate è uno

dei maggiori di tutta la Russia. «Il mercato del cemento russo è in costante crescita dal 2009 ed è già tornato a livelli superiori del +20% rispetto al picco pre-crisi del 2008», ha raccontato Michele Buzzi. «Nel 2014 i volumi di vendita sono stati sugli stessi livelli del 2013, ma per



Michele Buzzi, ceo di Buzzi Unicem, e due immagini dell'enorme cementificio del gruppo a Sukhoy Log, nel mezzo della Russia

X FACTOR

MA IL MERCATO? DEVE ESSERE VICINO

La presenza diretta sul mercato è da sempre un elemento vincente per ogni azienda indipendentemente dal settore in cui essa opera. Per Buzzi Unicem ha più valore. «Il cemento è un prodotto locale per definizione, che si consuma mediamente a 100-200 km da dove si produce per via dell'enorme impatto del costo di trasporto sul prezzo finale», ha spiegato Buzzi. Essere vicini ai clienti è quindi un vantaggio competitivo di grande importanza per Buzzi Unicem secondo cui la regione degli Urali rimarrà relativamente schermata dalle turbolenze geopolitiche che coinvolgono la parte più occidentale del Paese.

il 2015 in un mercato in linea con quello di quest'anno beneficeremo dei vantaggi della nuova acquisizione». Nel 2015 il Gruppo avrà una capacità produttiva di 4,5 mln ton/anno che serviranno a far fronte a una domanda in crescita

nei prossimi due-tre anni perché il settore godrà di importanti iniezioni di flussi di denaro in vista dei grandi eventi sportivi che la Russia ospiterà: i Mondiali di hockey su ghiaccio del 2016 e i Mondiali di calcio del 2018.

ITALBALTIC, PROFESSIONE RUSSIA! NON SOLO TRASPORTI.....

Grazie alla nostra esperienza di oltre 25 anni con il mercato russo siamo in grado di offrire un servizio door to door su tutta la Russia tramite i nostri terminal nella zona di Mosca, oltre ai servizi da/per Lituania – Lettonia – Estonia – Polonia – Kazakistan – Uzbekistan – Georgia

La presenza di nostri uffici a Riga (Lettonia) e a Mosca ci permette di gestire qualsiasi tipo di RESA incluso il Delivery Duty Paied.



Via Archimede, 35
20864 Agrate Brianza (MB) Italy
Tel. +39 039.6203052 - 039.647845
Fax +39 039.6886466
<http://www.italbalticgroup.com>
e-mail: info@italbalticgroup.com

SIA Bieffe
Gertrudes 66-42
LV-1009 Riga
Tel. +371 67662860
Fax. +371 67662866
e-mail: info@bieffe.lv



Investire nei nuovi territori dove decolla l'economia

Per esempio nel Bashkortostan, ricco di idrocarburi, o nel Voronezh, +11% nel 2014, o nel Chelyabinsk. Ecco le regioni con le grandi ricchezze del sottosuolo, dal petrolio ai metalli preziosi

di Cristina Giuliano

Per la sua grandezza inevitabilmente fa girare la testa. La Russia, con un'estensione che parte dall'Europa, attraversa l'Asia e arriva quasi a baciare le Americhe, apre allo sguardo un territorio incredibile, che fatica a stare persino nella bidimensionalità di una cartina geografica. Su un simile territorio l'imprenditore diventa anche un esploratore, che deve saper far convivere prudenza, coraggio e curiosità nella stessa anima. Senza dimenticare la bussola. «Ma proprio per le dimensioni occorre saper valutare con attenzione le nicchie e le amministrazioni locali», ha avvertito Vincenzo Trani, imprenditore nella finanza che in Russia lavora da 15 anni. Di certo ce n'è per tutti i gusti. Da chi preferisce le più convenienti zone economiche speciali o i parchi industriali, a chi è pronto alla roulette del lontano oriente russo, sempre meno azzardo ma comunque territorio ancora molto remoto. Qualsiasi meta si scelga per investire, comunque viaggio sarà. Per cogliere nuove opportunità nei parchi industriali nei sobborghi di Mosca, dove 25 milioni di abitanti tra capitale e regione circostante, rappresentano la maggior concentrazione di popolazione benestante in Russia. Sino al prodigioso Bashkortostan, la terra del petrolio dove la principale holding pubblica possiede petrolio, gas, terreni, centrali elettriche. Una zona dove una natura ideale convive con giacimenti di idrocarburi (200),

gas naturale (riserve previste per oltre 300 miliardi di metri cubi), carbone (10 giacimenti), ferro (riserve per 100 milioni di tonnellate) rame, zinco, oro. La prima tappa è a 80 km dal raccordo anulare di Mosca Mskad, nell'Industrial Park Stupino 1, diretto da Filippo Baldisserotto, che a capo di un gruppo di investitori internazionali, ha progettato e avviato l'iniziativa, costruendo buona parte degli insediamenti. Qui hanno messo casa i piastrellai italiani di Iris Fiandre, Atlas Concorde e Marazzi e la chimica di Mapei. «Il 70% della logistica russa passa per Mosca, quindi è meglio localizzarsi vicino alla capitale», ha consigliato, ovviamente, Baldisserotto. Grazie anche alle favorevoli condizioni fiscali e autorizzative stabilite dalle autorità locali, gli insediamenti di società internazionali producono attualmente a Stupino circa 2 miliardi di euro di fatturato. «E continuiamo ad avere tuttora molte richieste di società internazionali nonostante la difficile congiuntura internazionale».

KALININGRAD E PSKOV

La regione di Kaliningrad si è sviluppata nel corso degli ultimi 20 anni come una Zona economica speciale (Zes) che offriva vantaggi fiscali, indistintamente ad ogni entità legale o persona fisica residente nella regione, nel corso



Rustem Z. Khamitov, governatore della Repubblica del Bashkortostan

Testimonial/Rustem Khamitov

MENO CORRUZIONE, PIÙ CRESCITA

Rustem Khamitov da quattro anni è governatore del Bashkortostan, una delle regioni più dinamiche della Federazione, con una crescita del Pil che quest'anno si attesta al 6% contro una media nazionale poco sopra lo zero.

Domanda. Qual è il segreto di questo sviluppo?

Risposta. I driver economici sono il petrolio, la petrolchimica, abbiamo attività importanti nel settore della difesa e un'agricoltura forte e attiva. E soprattutto abbiamo lavorato per creare un clima di business favorevole.

D. Come attivate il rapporto con gli imprenditori?

R. Personalmente incontro spesso i dirigenti delle grandi, medie e piccole imprese della regione per capire le loro necessità e ho lavorato molto sulla trasparenza dell'attività di governo. Abbiamo condotto una seria lotta contro la corruzione e la comunità di business si sente sostenuta dal governo, investe e attrae altri investimenti.

D. Quali sono le maggiori opportunità di business nella regione?

R. L'oil&gas, il petrolchimico, l'industria del legname e la produzione di rame e zinco. Dal 2010 gli investimenti sono cresciuti da 4 a 7,5 miliardi di euro, di cui circa 1,5 miliardi dall'estero.

D. Su che cosa puntate per attrarli?

R. Sulle agevolazioni fiscali sia per gli investitori occidentali e nazionali, sulla semplificazione della burocrazia, indipendentemente dalle dimensioni dell'investitore. In diversi settori il costo del lavoro è decisamente inferiore alla media europea, a fronte di competenze professionali elevate. Inoltre siamo una delle pochissime regioni russe che rispetta tutti gli standard fissati dall'Agenzia per gli investimenti strategici, molto simili a quelli europei.

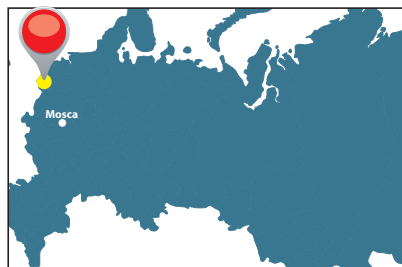
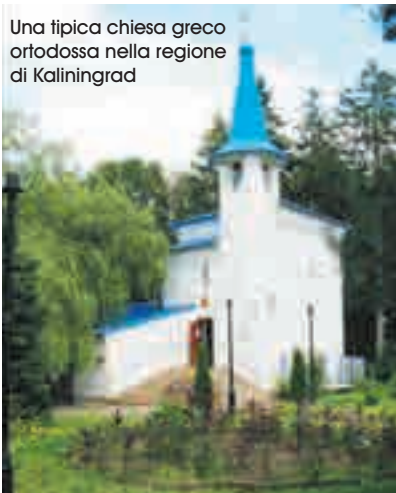
D. Dal punto di vista finanziario come vi sostenete?

R. Il flusso finanziario derivante dalle attività industriali è significativo quindi cerchiamo di indebitarci il meno possibile. Il nostro debito pubblico è contenuto tanto che le banche si autoinvitano per offrirvi il loro credito. Siamo fra le cinque regioni più stabili della Federazione Russa dal punto di vista della solvibilità sovrana.

D. La Bashneft, una delle più ricche compagnie petrolifere, potrebbe tornare sotto il controllo del suo governo. Come mai?

R. Le sorti della compagnia saranno decise questo dicembre per delibera della Corte del tribunale di Mosca. Al momento non so quale se il futuro di Bashneft sarà nel pubblico o nel privato ma è certo che la compagnia continuerà a lavorare in questo territorio e faremo di tutto per continuare ad ammodernare e sostenere questa società.

Una tipica chiesa greco ortodossa nella regione di Kaliningrad



Fienagione nella regione di Kaliningrad dove gli interessi italiani si sono sviluppati anche nella trasformazione di prodotti agricoli. Sotto, il Cremlino di Pskov



INFO KALININGRAD E PSKOV

Superficie: 15,1 mila kmq

Popolazione: 0,9 milioni

Kaliningrad è la regione più occidentale della Russia, con cui non è collegata via terra. Di fatto è una enclave tra Lituania e Polonia che custodisce il 90% dei giacimenti mondiali di ambra. L'ambra viene soprattutto esportata e solo in piccola parte lavorata nell'industria locale di gioielleria. La meccanica, l'automotive, l'alimentare, la pesca e lavorazione del pesce sono gli atout industriali di una regione conosciuta anche per i suoi 3.700 laghi, tra cui il Pskovsko-Chudskoye, il terzo più grande d'Europa.

La regione di Pskov con una superficie di 55 mila kmq, anch'essa nel Nordovest della Russia, è tempestata di laghi e di foreste. Molto sviluppata l'industria del legno tra le più fiorenti del Paese, che alimenta mobilifici, industria delle costruzioni e cantieri navali.

della prima fase (1996-2005), e, nella fase successiva (2006-2015), limitatamente a investimenti complessivi superiori ai 5 milioni di dollari, ma riconoscendo i vantaggi già acquisiti. Questa particolare situazione ha generato cambiamenti strutturali dovuti a un significativo flusso di investimenti diretti e alla conseguente creazione di specializzazioni industriali importanti, nella lavorazione di carne e pesce, nella produzione di oli vegetali, nel settore del mobile ed in agricoltura. «La regione ha costituito di fatto per tutti questi anni uno dei maggiori varchi di penetrazione di merci in regime duty free sia nella regione che nel resto della Russia», ha osservato Fiorenzo Sperotto, dal 2006 console italiano per questa zona, «producendo cambiamenti significativi in tanti centri nella regione ed in particolare nella città di Kaliningrad». Analisi di mercato segnalano da anni che la capacità di spesa pro capite in questa città si colloca a ridosso di quella nelle due capitali e, per alcune posizioni e talvolta le supera. Tutti i maggio-

ri franchiser italiani della moda, oltre 170, sono presenti nelle vetrine di Kaliningrad. Gli stili di vita italiani, nell'alimentazione, nella cura della persona e della casa, dominano assoluti e testimoniano della profonda penetrazione commerciale dei brand e delle tradizioni enogastronomiche italiane.

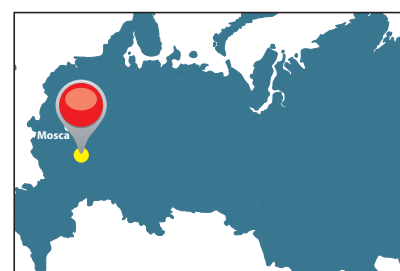
Gli interessi italiani nell'area si sono sviluppati nella trasformazione di prodotti agricoli, nella lavorazione carne, nei macchinari per la lavorazione del legno e mobili, macchinari agricoli, ma anche macchine e attrezzature per catering, ristorazione, gelaterie e bar. Due grandi progetti in via di sviluppo nell'area riguardano il parco industriale di Khrabrovo, che dovrebbe iniziare nel 2015 con la partecipazione di capitali cinesi, e la costruzione di un terminale di gas naturale liquefatto off-shore a 10 km dalla costa, promosso da Gazprom per far fronte alla prevista crescente domanda di gas per i prossimi anni e di grande rilevanza geopolitica.

Un altro gateway to Russia e la regio-

ne di Pskov ben collegata via treno e autostrada alle capitali Mosca e San Pietroburgo e confinante a Ovest con Bielorussia e Lituania. La Zes di Moglino, 112 ettari su progetto della Jurong Consultants di Singapore, dovrebbe diventare un parco logistico all'avanguardia. Grazie all'accordo con le dogane russe per la creazione di un green corridor per le merci sono promesse procedure accelerate per lo sdoganamento anche online. «Sarà possibile farlo in non più di 15 minuti», ha promesso Sergey Pernikov, vicesegretario della regione, preannunciando che dal punto di vista fiscale le aziende che si insedieranno non pagheranno dazi, tasse sulla proprietà e Iva per quattro anni. Puntando su questo atout la regione sta promuovendo decine di nuovi progetti per 5 miliardi di euro di investimenti.

LIPETSK E TATARSTAN

Quando si pensa allo straordinario successo di Indesit, immediatamente viene in mente la Zes vicino a Lipetsk. Questa zona economica, assieme a quella di Elabuga in Tatarstan, hanno avuto un notevole sviluppo. «A Lipetsk sono presenti tre società italiane che



Qui sotto e a sinistra due vedute del Tatarstan

LA RUSSIA DELLE REGIONI

INFO TATARSTAN

Superficie: 67,847 mila kmq

Popolazione: 3,8 milioni

La repubblica del Tatarstan fa parte del distretto federale del Volga, con capitale Kazan. È una regione al centro della pianura orientale 800 km a est di Mosca, tra i fiumi Volga e Kama. Grazie alle risorse naturali di cui dispone, in particolare petrolio che assicura 32 milioni l'anno di tonnellate, e gas è una delle zone industrialmente più sviluppate, crocevia delle principali vie di comunicazione Est-Ovest e Nord-Sud del Paese.

L'industria petrolchimica e chimica, con le produzioni di polietilene (50% del mercato), polistirolo (60%), gomma sintetica (40%) e tutti i derivati del petrolio, oltre che l'industria meccanica per la produzione di camion, autoveicoli, trattori, elicotteri, aeroplani e motori la fanno da padrone. In Tatarstan ha sede la Kamaz, il maggiore produttore di automobili.

lavorano da tempo con fatturati soddisfacenti e altre tre saranno attive nel 2015», ha raccontato Vittorio Torrembini, imprenditore in Russia, già presidente di Confindustria Russia e console onorario per la regione. La Zes di Lipetsk copre anche tre parchi industriali, che ospitano soprattutto piccole e medie imprese, soprattutto produttori di componenti, creati soprattutto per volontà degli italiani pensando a chi non ha la possibilità di fare grandi investimenti sul piano immobiliare.

Nelle Zes stanno prendendo piede anche le società russe che all'inizio erano poche e poco qualificate. Sono per lo più aziende impegnate nella fornitura di beni e servizi per le grandi opere infrastrutturali. «A Lipetsk quasi tutta la prima zona ora è occupata e la regione ha chiesto di poterne costituire una nuova, a Yelets, città storica sulla strada Mosca-Don, non particolarmente sviluppata», ha spiegato

Grande produttrice di petrolio il Tatarstan, qui sotto, si trova al centro della pianura orientale



Torrembini. Si parla di un'estensione di 1.100 ettari che completeranno l'offerta che già c'è. Anch'ella Zes di Elabuga, in Tatarstan, è ormai saturata e l'amministrazione regionale sta pensando di costituirne una nuova sull'esempio di Lipetsk.

Nella regione di Samara, a forte vocazione agricola, si guarda, invece, con più preoccupazione che altrove alle ricadute delle sanzioni e controsanzioni. Soprattutto dopo le controsanzioni di agosto si sono evidenziate vistose carenze nel settore agroalimentare e soprattutto lattiero-caseario, tradizionalmente coperti da prodotti italiani. Per questo la Korporazia Rasvitia, una sorta di Simest regionale, sta incentivando alcuni tipi di produzione, con interventi di finanziamento fino al 75% del capitale, a un tasso particolarmente favorevole. «Interviene

sul tasso di finanziamento, che sul mercato si aggira intorno al 16%, lasciando a carico dell'azienda solo il 3,75%. Inoltre si assume l'onere di negoziare con gli enti pubblici per risolvere velocemente tutte le pratiche burocratiche. La sua uscita dal capitale è negoziabile in 5-7 anni», ha fatto sapere Gianguido Beddo, console italiano a Samara, imprenditore nel settore alimentare da 30 anni in Russia. Il programma di incentivi nella regione prevede la realizzazione di dieci stalle da almeno 2.400 bovini ciascuna mentre si cercano investitori anche per la lavorazione e trasformazione di latte e carne. «Tra l'altro Samara e Kazan come sedi degli incontri dei mondiali di calcio del 2018 stanno ricevendo cospicui fondi federali per viabilità, aeroporti, impianti sportivi e alberghiero-ricettivo», ha concluso Beddo.



INFO VORONEZH

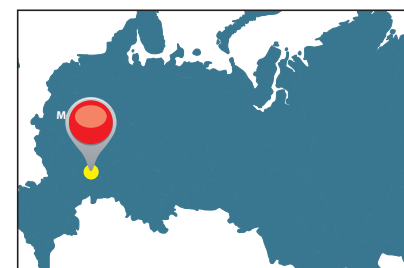
Superficie: 52,2 mila kmq

Popolazione: 2,3 milioni

Voronezh è una regione dalla doppia anima, industriale e agricola. Costruzione di macchine, produzione elettrica, industria chimica e trasformazione delle materie prime alimentari sono le colonne portanti del suo output. Il settore alimentare, con il 27% del Pil, è il più importante, la meccanica è al secondo posto (23%) e al terzo l'energia (18%). I fiumi Don e Khopyor sono le due principali vie d'acqua. La produzione agricola è concentrata sul frumento, la barbabietola da zucchero, colture di girasoli e verdura. La centrale nucleare di Novovoronezh assicura l'energia necessaria all'industria e all'agricoltura.

C'è stato invece un rallentamento nelle altre zone che erano state costituite, Togliatti, Ekaterinburg, Kaluga. «Siamo in attesa di ulteriori sviluppi e come associazioni di business straniere abbiamo chiesto un incontro con il ministro dell'Economia per discutere anche della possibilità di estendere ai parchi industriali una normativa praticamente identica a quella delle zone economiche», ha detto Torrembini.

VORONEZH, TULA E PENZA



Un esempio di quanto sia importante l'iniziativa dell'amministrazione locale e le capacità di governare è lo sviluppo impresso alla regione di Voronezh, che negli ultimi 20 anni mai si era distinta per iniziativa. «Con l'arrivo del nuovo governatore il clima è cambiato completamente e ora è molto attrattiva per gli investimenti», ha riconosciuto Torrembini. La Pirelli si è insediata in questa regione con soddisfazione per i dirigenti che vi lavorano. Anche Tula, un centinaio di chilometri a sud di Mosca, nel cuore industriale del Paese, si sta dando molto da fare. «Qui tutto è geniale e semplice», ha esordito recentemente a Milano il nuovo governatore, Vladimir Grudzev, un giovane imprenditore, presentando le sue credenziali. Lo sforzo dell'amministrazione è di semplificare il più possibile la vita alle imprese che hanno scelto la sua regione anche con la promessa che negli anni a venire non ci sarà «nessun aumento della pressione fiscale». Ma la carta vincente in mano a Grudzev è il dato sulla crescita del Pil che quest'anno si è attestata all'11%, a oltre 378 miliardi di dollari. Mercedes, Bosch e Siemens hanno scelto di insediarsi qui, mentre l'amministrazione sta cercando un partner importante per la produzione di acciai speciali. Negli ultimi anni gli investimenti esteri sono arrivati a 3 miliardi di dollari. Grudzev, nella tappa milanese, ha presentato due grandi progetti, su cui la regione punta in maniera particolare: uno sviluppo immobiliare, Nuova Tula, su 105 ettari con realizzazione di circa 800 mila metri quadrati di residenze, per cui c'è grande domanda in questo



Nel Voronezh, qui sopra e nella due foto in alto, la produzione agricola rappresenta il 27% del Pil

momento, è un parco turistico ricreativo, Dancing Green, su 320 ettari, che ospiterà 700 ville e una struttura alberghiera con 250 camere. Infine la regione ha in progetto anche la costruzione di un nuovo parco industriale, specializzato per l'industria chimica su una superficie di 2.500 ettari, a cui è assicurata una fornitura elettrica pari ad almeno 100 mw di potenza. «Anche la regione di Penza negli ultimi anni, grazie all'attivismo del nuovo governatore, sta avendo un grande successo e i cambiamenti sono tangibili. Ci sono iniziative e società miste anche con aziende italiane in crescita. E là potrebbero indirizzarsi aziende investitrici», ha raccontato ancora Torrembini. Muovendo verso Est, nel viaggio alla ricerca dei nuovi territori che offrono opportunità agli investimenti, si incontra la regione di Sverdlovsk, con capitale Ekaterinburg, una delle maggiori città del Paese, grande centro dell'industria pesante in era sovietica, trasformata negli ultimi anni verso la produzione di tecnologia. Due grandi centrali dell'Enel e uno dei più grandi cementifici d'Europa, con una capacità di 3,5 milioni di tonnellate annue, di proprietà di Buzzi Unicem, il secondo gruppo italiano del settore, sono tra i capisaldi industriali della regione.



La regione di Chelyabinsk, popolata da circa 3,5 milioni di abitanti, considerata la capitale della metallurgia russa, fa ormai concorrenza alla vicina Ekaterinburg grazie alla spiccata vocazione industriale. Nella provincia c'è la più grande produzione di pasta della Russia, gran parte della quale realizzata con i macchinari italiani della Pavan, il cui rappresentante in Russia, Antonio Piccoli, è diventato console onorario nella zona. Il consolato è stato inaugurato il 5 dicembre scorso, con un forum economico in cui si sono incontrati, su iniziative dell'Ice, le autorità locali con i rappresentanti dell'industria italiana. «È stata l'occasione per la promozione dei rapporti tra l'Italia e la Regione



Orenburg, qui e nella foto sotto, è una regione privilegiata per l'agricoltura e l'energia

dal punto di vista commerciale, culturale e turistico», ha spiegato Maurizio Forte, direttore dell'Ufficio Ice di Mosca. «Dopo un quinquennio di recessione mondiale si sta registrando una ripresa della metallurgia, che ha spinto la regione tra le prime 10 per Pil. In forte espansione sono anche agricoltura e agroindustria, metalmeccanica, energia e costruzioni», ha rilevato Forte.



Chelyabinsk, sopra, è una delle regioni di confine tra Europa e Asia. Qui sotto la capitale omonima

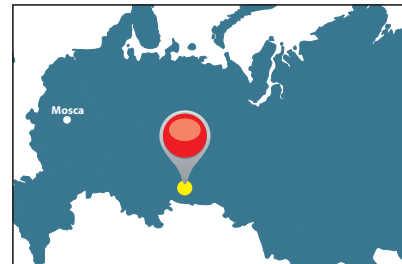


INFO CHELYABINSK

Area: 88,5 mila kmq

Popolazione: 3,4 milioni

La regione è parte del distretto federale degli Urali, nella parte meridionale, con capitale nella città omonima ed è una delle province di confine tra Europa e Asia. Vi hanno sede alcune delle maggiori industrie del Paese, tra cui Magnitogorsk, la più grande acciaieria del mondo, che sorge al centro di un grande bacino di minerale di ferro. È conosciuta anche come la regione dei 2 mila laghi, due dei quali, Turgoyak e Uvildy, famosi per la loro limpidezza, che assicura trasparenza dell'acqua fino a 12 metri di profondità.



ORENBURG

La grande produzione di grano e il confine con il Kazakhstan fanno di Orenburg, anche per il suo clima, una zona privilegiata per l'agricoltura e l'energia. In questa regione è nata Gazprom, che proprio a cavallo tra l'Europa e l'Asia, il cui confine fisico è convenzionalmente segnato dal fiume Ural, vi ha costruito uno dei più grandi impianti di raffinazione di gas. Il gigantesco impianto si staglia nel cielo azzurro tra montagne gialle di zolfo estratto nella raffinazione, dando vita a una scenografia spettacolare.

La regione ha firmato con l'Italia, attraverso Confindustria Russia, quattro accordi di collaborazione per il commercio e lo sviluppo dell'agroindustria che stanno dando i loro frutti. Il più importante è stato la realizzazione del primo impianto di macellazione delle carni bovine nella Federazione realizzato da Inalca (gruppo Cremonini) e inaugurato alla presenza del vice primo ministro,



LA RUSSIA DELLE REGIONI

INFO ORENBURG

Superficie: 123,7 mila kmq

Popolazione: 2 milioni

La regione fa parte del distretto federale del Volga, con capitale Orenburg (nella foto). Le industrie principali sono quella energetica, la lavorazione dei minerali ferrosi e non ferrosi, l'industria chimica e alimentare.

Abbondano i giacimenti di petrolio, di metalli ferrosi (Khalilovskoye), rame (Guyskoye), nickel e asbesto (Kiyembayevskoye). L'industria rappresenta circa il 55% del Pil regionale e dà lavoro al 25% della popolazione. La meccanica agricola, i trasporti e i componenti sono i sottosettori più importanti, assieme all'industria pesante concentrata nel mega impianto siderurgico di Orsk-Khalilovsky che produce turbi e semilavorati per gasdotti, ponti, motori elettrici, treni e macchine agricole. La collocazione geografica ne fa un nodo principale della rete di trasporti su ferro e di quella che trasporta petrolio e gas dai campi di produzione della Siberia alle centrali di distribuzione nella Russia europea.

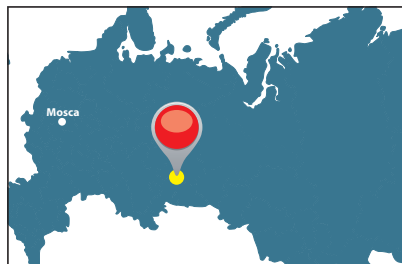


Arkady Dvorkovich alla fine di ottobre. Si tratta di un progetto-pilota, replicabile in altre regioni russe, che avrà un ruolo cruciale nel valorizzare e promuovere la produzione bovina a Orenburg e nelle zone circostanti dedite alla zootecnia, garantendo l'acquisizione della materia prima grazie a contratti di lungo termine con gli allevatori locali.

po industriale che ha impresso alla regione una crescita del Pil intorno al 6%, quest'anno, una delle migliori performance in Russia. Nel 2013 gli investimenti diretti esteri sono quadruplicati, raggiungendo 240,5 milioni di dollari, mentre l'amministrazione retta dal neogovernatore Rustem Khamitov, (vedere intervista a fianco) ha in portafoglio 100 progetti di investimento per un totale di

BASHKORTOSTAN

Chi non l'ha mai visitata, ma vive in Russia, ha sicuramente assaggiato il suo miele che è considerato uno dei più pregiati. Chi c'è stato, ricorda distese mozzafiato coltivate a grano e cavalli allo stato semi brado. Il Bashkortostan è una terra che rimane nel cuore, nota agli appassionati di Formula 1 perché a Ufa, la capitale, è nato Daniil Kvyat, il diciannovenne pilota arrivato ai circuiti più ambiti del mondo grazie al suo sangue freddo. Ma non è per questo motivo che Putin ha deciso di assegnare a Ufa, uno dei grandi eventi del 2015, il summit dei paesi Brics e il consiglio dei capi di stato della Shanghai Cooperation Organisation, (Sco) l'organismo intergovernativo costituito da Cina, Russia, Kazakhstan, Kirghizistan, Tagikistan e Uzbekistan. La decisione è un premio allo svilup-



il Bashkortostan, qui e sopra, produce tra l'altro molto legname ed è ricca d'acqua con molte fonti minerali



20 miliardi di dollari. I rapporti con l'Italia, soprattutto con la Lombardia, sono consolidati da un interscambio che ha raggiunto un miliardo di dollari. Grandissima parte dei macchinari agricoli è prodotta dalla New Holland del gruppo Fiat-Chrysler. L'industria petrolchimica forte di 320 mila barili prodotti al giorno è la più sviluppata, insieme a quella dei motori aerospaziali, per aerei ed elicotteri, e all'agroalimentare.

SIBERIA E ORIENTE LONTANO

Passando dagli Urali in Siberia, la regione Tomsk, di grandi tradizioni pas-sate e presenti sul piano scientifico, è la più praticabile e uno dei grandi centri per potenziale industriale. Esiste una zona economica speciale di tipo tecnico e scientifico, che ospita un centro di ricerca dell'Accademia delle scienze. Ed è una regione che è sempre stata amministrata molto bene. Ancora più a Est, crescono le complicazioni per l'investitore italiano, tranne



La regione di Krasnoyarsk, nella Siberia orientale, è una delle più ricche di metalli preziosi, dal platino all'oro



INFO BASHKORTOSTAN

Superficie: 62 mila kmq

Popolazione: 3,4 milioni

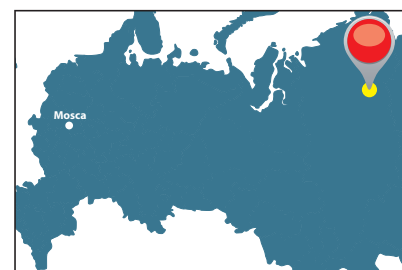
Terra di petrolio, che in alcune zone è addirittura affiorante, e di minerali, il Bashkortostan custodisce almeno 3 mila giacimenti, depositi e miniere di materie prime. Petrolio e gas, cromite, carbone, minerali di ferro e manganese, metalli ferrosi e minerali non ferrosi assieme a una gran quantità di pietre, preziose e non, rappresentano la ricchezza inestimabile di questa regione. Che è anche una grande produttrice di legname. Un terzo dei 62 mila kmq del suo territorio è coperto da foreste di varie essenze, e 10 mila kmq sono considerati parchi naturali e, quindi, protetti. Ovviamente è una regione ricca anche di acqua con molte fonti minerali.

INFO KRASNOYARSK

Area: 2,3 milioni kmq

Popolazione: 2,8 milioni

La regione fa parte del distretto federale della Siberia, con capitale la città omonima, e si stende sul 14% del territorio dell'intera Federazione. A nord la regione è bagnata dall'Oceano Artico. Oltre il 95% del gruppo di metalli di nickel e platino, oltre il 20% dell'oro, considerevoli giacimenti di cobalto e di altri 63 metalli nobili, è presente nel sottosuolo, insieme al 70% del carbone russo, che a sua volta rappresenta il 20% del carbone di tutto il mondo. Nella regione sono stati individuati 25 giacimenti di petrolio e gas, oltre che il più grande giacimento al mondo di stagno e di minerali di ferro. Sono stati censiti almeno 10 mila siti con importanti giacimenti di materie prime.



che a Krasnojarsk. «Con il governatore Lev Kusnezov, ora divenuto ministro per il Caucaso, la regione ha fatto grandissimi passi in avanti ed è sostanzialmente irriconoscibile rispetto a quello che era solo 4-5 anni fa», ha rilevato Torrembini. Sono stati creati due parchi industriali, uno per l'innovazione, l'altro per le Pmi ed è stato ristrutturato tutto il settore della lavorazione del legno, dove i macchinari italiani sono molto diffusi. L'80% delle risorse boschive e forestali di quella regione va in Giappone. Invece Vladivostok e l'Estremo Oriente russo sono aree ancora fortemente «destrutturate e dove l'assenza del potere centrale si è fatta sentire abbastanza seriamente», ha concluso Torrembini, parlando dell'ultima propaggine russa affacciata sul Pacifico.

IC&Partners Russia Studio di Commercialisti e Avvocati per le imprese italiane che investono ed operano nel territorio della Federazione Russa e area CIS



IC&Partners Russia supporta e accompagna gli imprenditori italiani che investono e operano sul mercato russo dalla sua sede di Mosca. Seconda nata tra le filiali internazionali di **IC&Partners** – consulenti per l'internazionalizzazione d'impresa – con sedi a Verona, Udine e Milano può vantare un'esperienza sul campo ventennale. Possiamo contare su un team consolidato di 32 professionisti specializzati in diverse aree tematiche offrendo consulenza legale, fiscale ed amministrativa, e in ambito di gestione dell'iter di certificazione di prodotto.

Un team composto di professionisti italiani e russi permette di relazionarsi perfettamente con l'imprenditore e con gli operatori e interlocutori locali. La conoscenza della normativa italiana e del paese di sbocco garantisce un approccio consulenziale integrato unito a un supporto professionale e operativo in loco.

Questi sono i punti di forza e i tratti distintivi dei servizi di consulenza di **IC&Partners** e delle sue sedi estere.

IC&Partners Russia, vuole essere un solido punto di riferimento per i suoi clienti, garantendo una consulenza integrata di commercialisti e avvocati. Ci proponiamo come referente per le imprese, seguendole in tutto il loro percorso:

- **Start-up:** definiamo il progetto imprenditoriale e le relative valutazioni economiche, legali, finanziarie e fiscali;

- **Business development:** progettiamo interventi di tipo finanziario, organizzativo-contabile, giuridico, di diagnosi e controllo di gestione;

- **Exit-strategies:** pianifichiamo l'eventuale cessazione dell'attività laddove si rendessero necessarie verifiche sulla correttezza giuridica e sull'economicità delle operazioni.

IC Trade, ultima nata del gruppo, è la *business unit* di **IC&Partners Russia**. Supporta lo sviluppo di nuovi progetti imprenditoriali attraverso indagini di mercato, consulenza commerciale operativa, ricerche su aspetti doganali e logistici. Offre inoltre assistenza nelle pratiche di certificazione secondo i nuovi Regolamenti tecnici stabiliti dall'Unione Doganale Euroasiatica.

Direttore Generale della Struttura di **IC&Partners Russia** è il Dott. Mauro Galluzzo, da anni stabilmente a Mosca per la gestione dello Studio.

Gia' commercialista abilitato, revisore legale, ha praticato la professione di commercialista in un primario studio in Italia. Specializzato in operazioni di *due diligence*, *joint-ventures*, fiscalità internazionale e *transfer pricing*, nonché altre problematiche di natura societaria e giuslavoristica. Riveste inoltre il ruolo di direttore dell'ufficio di rappresentanza a Mosca della Finest Spa di Pordenone, la Finanziaria di Promozione della Cooperazione Economica con i

paesi dell'est Europeo.

L'offerta consulenziale di **IC&Partners Russia**:

- Costituzione societaria
- Consulenza e pianificazione fiscale
- Consulenza legale, societaria, fiscale e giuslavoristica
- Tenuta contabilità e management report secondo principi contabili nazionali/internazionali
- Gestione payroll
- Domiciliazione di società
- Gestione ottenimento della certificazione prodotto e Rappresentanza del produttore straniero.



Bolshoy Zlatoustinsky pereulok, 1, building
1 - 101000 Moscow - Russian Federation
tel. +7.495.6639293
info@icpartnersrussia.com
www.icpartners.it

Artigianale e creativo, così sfonda l'Italian style

A confronto chi ha puntato sulla Russia come mercato export vincente, per capire le caratteristiche di prodotto, come evolve il target e le potenzialità dei nuovi consumi

di Martina Mazzotti

Barometro del forte interesse della Russia per il design italiano, sono i numeri della decima edizione dei Saloni WorldWide Moscow, che si è avvolta dal 15 al 18 ottobre scorsi, una delle sessioni internazionali del Salone del Mobile di Milano. Su 526 espositori, gli italiani sono stati 454 italiani che hanno portato all'attenzione di 40.483 operatori e visitatori (registrati) l'eccellenza del design made in Italy, dagli imbottiti all'illuminazione, dalle cucine ai mobili da ufficio, ai complementi, all'arredo-bagno, al tessile e rivestimenti. «La fiera si è confermata l'evento di riferimento per l'arredo italiano in Russia e nelle ex Repubbliche sovietiche grazie a una mirata offerta merceologica, contatti di alta qualità e un elevato livello di business,» ha commentato Roberto Snaidero, presidente di FederlegnoArredo. Durante l'evento tre architetti italiani di fama internazionale, Marco Romanelli, Riccardo Blumer e Mario Cucinella hanno tenuto delle affollate master classes organizzate in collaborazione con ICE. «Sono stato contattato da decine di architetti e progettisti molto interessati non solo al design e all'architettura made in Italy, ma anche a

temi di attualità come la sostenibilità e l'empatia creativa, argomenti non del tutto semplici in un paese che ha puntato quasi tutto sull'esportazione di commodities energetiche,» ha fatto sapere Mario Cucinella, invitato a Mosca in occasione del Salone.



In contemporanea si è svolta la prima edizione di HOMI Russia, la manifestazione di Fiera Milano dedicata agli stili di vita, che ha scelto Mosca come prima iniziativa internazionale, suscitando l'interesse di oltre 8 mila visitatori. «Con 120 aziende espositrici che hanno già dimostrato interesse alla prossima edizione, HOMI ha rappresentato la formula vincente per accogliere l'eccellenza del complemento d'arredo e decorazione, e andare incontro alle richieste dei buyer internazionali fortemente orientati alle eccellenze italiane,» ha spiegato Michele Perini, presidente di Fiera Milano. La Russia è il quarto partner commerciale dell'Italia nel macrosistema legno arredo. Nel 2013 ha comperato per 874 milioni di euro e

per altri 406 milioni nel primo semestre dell'anno scorso. Anno su anno, il sistema cucine ha fatto segnare +2,7%, gli imbottiti +2,3%, i complementi d'arredo +7,5% e +20% il sistema ufficio.

I PARTECIPANTI AL FORUM

- **CARLO GIORGETTI**, ambasciatore dell'eccellenza artigianale
- **ELEONORE CAVALLI**, direttore creativo del gruppo IPE/Visionnaire
- **EDI SNAIDERO**, presidente del gruppo omonimo di cucine
- **MARIO CUCINELLA**, architetto

Domanda. Qual è l'immagine di Italian style che il vostro brand sta esportando in Russia?



Giorgetti: Massima qualità, innovazione estetica, abilità nella lavorazione sono le prerogative storiche che amo portare in prima linea quando espongo il marchio all'estero. Ci siamo sempre distinti non solo per l'elevata qualità nella scelta delle materie prime, ma anche per una tradizione e una manualità che non si sono perse nel tempo, ma si sono aggiornate e aperte alle nuove esigenze sposando la tecnologia.



Cavalli: Anche per noi le materie prime sono fondamentali, ma in un senso diverso. L'intuizione dei fratelli Cavalli, fondatori

dell'azienda, è stata di portare nell'arredamento un nuovo tipo di imbottitura chimica, morbida e resistente, prima utilizzata solo per gli interni delle autovetture, il poliuretano espanso. Questo inizio fa capire come sotto lo stile eclettico di Visionnaire vi sia una continua ricerca e innovazione di materiali e design che ci permettono di offrire prodotti di qualità tecnica elevata e apprezzata all'estero.



Snaidero: Il nostro marchio sintetizza un po' i due punti di vista perché la proposta di prodotto è una fusione di originalità e creatività, frutto di cultura artigianale e, allo stesso tempo, avanguardia industriale. Gli ingredienti per portare nelle case di tutto il mondo un simbolo di Italian style sono una produzione sempre realizzata in Italia e affidata a designer e architetti italiani per sviluppare nuove idee e nuovi progetti.



Cucinella: La cultura italiana dell'arredamento e del design in generale è davvero trasversale: c'è un filone contemporaneo, ma anche un patrimonio artigianale di antiche

tecniche tramandate nel tempo che danno l'idea della ricchezza di un prodotto made in Italy. Questo è un valore unico e non c'è al mondo un Paese che faccia cultura di design e architettura come l'Italia. Al Salone di Mosca, ho potuto constatare come dall'artigianato più classico al moderno contemporaneo iper raffinato, il design italiano offra una poliedricità unica.

D. Questo concetto di poliedricità è interessante da approfondire. Che cosa ne pensate?



Cavalli: Per noi ha a che fare con la capacità di avere intuito prima di altri quello che molte economie emergenti stavano cercando, all'inizio degli anni duemila: prodotti che appagassero il desiderio di mostrare le nuove conquiste sociali ed economiche che queste economie stavano assaporando dopo la fine di regimi autoritari che non sempre permettevano una libera scelta nei consumi. C'era molto spazio per proporre uno stile alternativo al minimalismo che invece dominava in Italia, e in Russia questa scelta si è rivelata più che mai azzeccata.

il made in Italy è un valore unico perché non c'è al mondo un Paese che faccia cultura di design e architettura come l'Italia



Giorgetti: Io credo che la poliedricità abbia solide radici in un sapere incorporato nei processi creativi e produttivi. Per noi si esplica nella ricerca e conservazione delle materie prime, per esempio, e, in particolare, del legno massiccio, tra cui acero, ebano, faggio, noce e l'esotico pau ferro, da sempre terreno di ricerca e perfezionamento. Una volta arrivato in azienda, infatti, il legname selezionato in base a caratteristiche di qualità e provenienza viene raccolto in appositi essiccatoi che permettono a questa materia prima nobile di raggiungere la condizione ottimale per essere lavorata e per durare nel tempo. Questo sapere artigianale è uno dei segreti del grande successo del sistema arredo Italia all'estero.



Cucinella: Dal mio punto di vista la sfida era portare il tema della sostenibilità in Russia, un Paese che è sempre stato un po' lon-

tano da questi argomenti. Invece ho scoperto con grande piacere che c'è un enorme interesse a capire come l'architettura non sia soltanto un oggetto estetico, ma anche una materia che lavora sulla comprensione del clima e dei bisogni reali delle persone. Ho trovato molti professionisti sorpresi e allo stesso tempo incuriositi di sapere perché facciamo gli edifici in legno, perché ci prendiamo cura dei temi del sociale, perché parliamo della parte urbanistica con attenzione al microclima. In questo settore c'è un potenziale enorme nella federazione Russa perché so-



maggior parte nella capitale e a San Pietroburgo, dove abbiamo aperto un atelier che è diventato nostro spazio esclusivo nella città.



Cavalli: Il mercato russo rappresenta il 30% circa del fatturato e malgrado le tensioni politiche il 2014 chiuderà con un +30% rispetto al 2013 e 12 milioni di euro di ordini.



Cucinella: MCA ha recentemente vinto il concorso per la realizzazione del Khodynka Park a Mosca, un progetto

che nasce dalla collaborazione con Andreas Kipar di Land Milano e Thomas Schonauer di LeftLoft. Sorgerà su un'area di 42 ettari precedentemente occupata dall'ex aeroporto militare. È un progetto che vuole ridefinire il significato di parco integrato nella società in modo sostenibile e contemporaneo.

Dall'alto in senso orario, i fratelli Cavalli, Eleonore e Leopold, di Visionnaire, Mario Cucinella, Carlo Giorgetti ed Edi Snaidero

Sotto, la poltroncina Move di Giorgetti e, nella pagina accanto, un progetto per un ricco cliente russo di Lanfranco Cirillo, intervistato alla pagina successiva

D. Qual è il fattore vincente in questo momento nel rapporto con il consumatore russo di alto livello?

Cavalli: Una delle nostre idee più indovinate e più apprezzate sul mercato russo

è stata di proporre intere scenografie, non solo mobili, ma ambienti coordinati in cui il cliente può tradurre la sua idea di life style. Ai clienti privati con ampie possibilità di spesa e spazi immensi da arredare siamo in grado di offrire un total look, prezioso e customizzato nel dettaglio, un servizio su misura spesso disegnando appositamente una collezione e ispirandoci agli spazi che deve arredare, fornendo consulenza anche sulle opere d'arte con cui completare gli ambienti.



Snaidero: Design, innovazione, qualità, raffinatezza ed eleganza: il consumatore russo di alto livello oggi si riconosce in un prodotto di importazione che abbia queste caratteristiche. È disposto a spendere ma

no tematiche nuove, attuali e molto poco presenti nel loro mercato.

D. Siete d'accordo sul potenziale del mercato russo?



Snaidero: Già oggi è un mercato importante che assorbe circa il 3,5% del fatturato totale, 181 milioni di euro. Siamo partiti da pionieri 20 anni fa e attualmente gestiamo 40 showroom e il nostro marchio vanta una forte notorietà e autorevolezza.



Giorgetti: Anche per noi è uno dei mercati migliori al mondo in termini di fatturato. Abbiamo 15 punti vendita, concentrati per la

Testimonial/Lanfranco Cirillo

IL PROGETTISTA DEL PRESIDENTE

di Cristina Giuliano

È considerato al top in Russia per gli interni di élite. Ma ha realizzato anche case, megaville, barche e persino ponti levatoi. Tutto diventa possibile per la matita di Lanfranco Cirillo, indicato da molti come l'architetto preferito di Vladimir Putin. Il diretto interessato però non conferma e non rivela neppure uno dei nomi dei suoi clienti, ma ammette che tra i 116 miliardari russi censiti da Forbes, 42 frequentano il suo studio di Mosca. Dove svetta l'immagine del leader del Cremlino mentre sulla sua scrivania troneggia il suo nome con patronimico, frutto dell'acquisita cittadinanza russa, concessa proprio dal capo di stato. «L'architetto è un po' come un sarto,» ha raccontato a MF International, «un arredamento finito è come un vestito preconfezionato. Se invece vai da un sarto, ti modella attorno la stoffa. In 21 anni in questo Paese il gusto è molto cambiato e con esso le tendenze e il mercato. Non è solo un fatto di oro o kitsch. Quando ho incominciato i russi avevano viaggiato e visto poco. C'erano mogli di miliardari che mi chiamavano dall'Italia, e mi facevano volare a Mosca solo per chiedere come usare le posate d'argento, appena arrivate, o il decanter. Ma parliamo ormai del passato.»

Domanda: Oggi il russo di livello com'è?

Risposta: È una persona molto inserita nell'establishment internazionale, con grande cultura. È molto attratto dall'Italia. Mosca è la prima città in Europa per numero di teatri. Uno che arriva per la prima volta in metropolitana,

rimane stupito dalla quantità incredibile di gente che legge un libro o un ebook. Il numero di libri venduti è 20 volte superiore alla media europea. Insomma cultura sia classica che specifica. Come professionista italiano ho sempre insegnato ai miei collaboratori che bisogna vendere un sistema di vita, non semplicemente disegnare una casa o un palazzo. Qualcosa che noi italiani abbiamo nei cromosomi.

D. Come è arrivato in Russia?

R. All'inizio degli anni 90, in Italia, il massimo dell'ambizione per un professionista era fare due villette a schiera o finire a marcire sotto i geometri dei vari comuni, per farsi approvare un progettino. Sono arrivato a Mosca un po' per sbaglio, un po' per l'attitudine di giramondo. Ho incominciato come rappresentante di mobili. Andavo in giro in metro e vivevo in un tugurio. Nel 1995 ho aperto il mio primo studio a Mosca, nel frattempo avevo iniziato a lavorare in Uzbekistan, per il presidente Islam Karimov. Ho fatto due residenze, la consulenza per un museo e gli interni di una banca. Il mio primo cliente vero è stata la compagnia petrolifera Lukoil. Poi ho lavorato per Gazprom.

D. Come si fa ad arrivare al top, in un Paese come la Russia di Putin o quella ancora più problematica degli anni 90?

R. Abbiamo iniziato subito a considerare questo come un mercato serio e a lavorare come avremmo lavorato a New York, Londra o Milano. Per guadagnare, bisogna sapere che gli affari si fanno in due, e non bisogna



Lanfranco Cirillo, sbarcato a Mosca come venditore di mobili all'inizio degli anni 90, gestisce uno studio di architettura con mille dipendenti e un giro d'affari di alcune centinaia di milioni. In questa pagina alcuni dei suoi progetti e realizzazioni di interni



essere troppo ingordi. Tanta gente è affogata nell'abbondanza. La società è andata avanti. Dopo un anno facevamo 15 milioni di dollari. Poi ci siamo stabilizzati, intorno ai 30-40 milioni. Oggi fatturiamo qualche centinaio di milioni con mille dipendenti.

D. Cosa le chiedono i suoi clienti?

R. Qualcuno mi commissiona un appartamento a Londra, ho clienti a cui ho fatto otto case in giro per il mondo, altri per i quali ho disegnato una barca o gli interni dell'aereo. In generale se si vuole lavorare per chi macina miliardi e opera nell'economia, non si può prendere in giro il committente. E non si può vendere il botticino per l'onice. Poi ci sono varie tipologie di clienti: quelli che sanno tutto loro, e allora l'architetto non serve; chi ha gusto e idee piacevoli, ma magari ha bisogno di qualcuno che metta ordine perché il bello è rigore; e a chi serve un mero costruttore. Io cerco ancora oggi di evitare quanto va al di là del buon gusto. Ho avuto anche chi mi ha chiesto un collegamento via gondola in Costa Smeralda tra la villa e la barca a vela. Alla fine sono riuscito a fargli capire che la gondola, a Porto Cervo, proprio non va.



deve ricevere in cambio un prodotto che sia riconoscibile e impeccabile dal punto di vista qualitativo. L'idea di acquistare un pezzo unico è fondamentale per il consumatore russo.

D. Può fare un esempio concreto di che cosa intende come prodotto unico?



Snaidero: Pininfarina, nel concepire l'ultima nostra proposta, Ola 25, ha deciso di ispirarsi all'interpretazione formale di Sergio, l'ultima concept car disegnata per la Ferrari, all'insegna della miglior tradizione di quella ricerca Pininfarina che ha prodotto molti modelli unici su base Ferrari riconosciuti nel tempo come capolavori.



Giorgetti: Sono d'accordo sull'unicità, perché il cliente potenziale è una persona che ha disponibilità di spesa e che viaggia, un cittadino del mondo, un intenditore disposto a investire molto per circondarsi di pezzi artistici ed esclusivi. È però fondamentale rispettare la cultura locale in qualunque paese si esporti, e in Russia ancora di più. Direi che il consumatore russo di alto livello cerca un indovinato mix di innovazione e tradizione.



Cavalli: Io direi piuttosto che il cliente russo ama ricevere un trattamento su misura e noi proponiamo un servizio sartoriale che tiene conto delle più specifiche esigenze. Apprezzo molto il cliente russo perché è esigente ma è uno di quelli che più ama i nostri prodotti e ci mette alla prova con richieste sfidanti.

D. Come vede l'architetto questi nuovi spetti di un mercato più maturo oltre che ricco?



Cucinella: Il fatto che il valore delle commodities energetiche negli ultimi tempi sia andato decrescendo ha portato in Russia a una rivalutazione di alcuni valori sul piano urbanistico che potranno in futuro dare il via a grandi progetti. Mi ha molto colpito vedere come una municipalità come Mosca si stia impegnando nel ridisegno dello spazio pubblico. Questo è un sintomo importante.

D. Che cosa indica?



Cucinella: Un'attenzione nuova agli spazi comuni per restituire alle persone luoghi di socialità, di divertimento e rappresentativi della qualità di una città. Hanno compreso che una città si misura anche per la qualità dei luoghi pubblici. La direzione urbanistica di Mosca ha inaugurato una stagione di concorsi molto importanti di riqualifica in cui gli studi italiani possono concorrere in maniera competitiva. L'Italia ha una tradizione architettonica e una grande storia nella progettazione di piazze, strade, fontane e nell'immaginario collettivo russo il fatto di essere architetti, designer e in più italiani è già di per sé un plus potentissimo.

D. Può avere un senso per l'inferior design di oggi questo richiamo alla tradizione architettonica italiana in Russia?



Cavalli: Per noi sì. Quando si è trattato di affrontare i nuovi mercati emergenti abbiamo capito che nell'im-



Le cucine OLA25 Black (sopra) e Code Evolution di Snaidero. Sotto, il progetto di Khodynka Park a Mosca, studiato da Cucinella insieme ad Andreas Kipar e Thomas Schonauer, su un'area di 42 ettari precedentemente occupata dall'ex aeroporto militare alla periferia di Mosca



maginario di questi nuovi consumatori c'era un'idea di italianità più classica, forse per certi versi più stereotipata, legata alle grandi architetture del passato, la fontana di Trevi, la Cattedrale di San Pietro, le sculture di Michelangelo e in generale tutte le opere che hanno reso l'Italia famosa nel mondo e che sono i luoghi più visitati da chi arriva nel nostro Paese. Da qui la nostra idea di proporre invece che singoli

pezzi cult di design, intere ambientazioni attraverso cui far rivivere un po' dello sfarzo e della grandezza dell'arte classica italiana, senza mai rinunciare al know how tecnico.



Cucinella: Il riferimento alla tradizione architettonica classica e all'opera degli italiani all'estero credo debba avvenire ispirandosi a un ideale di qualità architettonica che integri la sostenibilità ambientale, l'etica nei comportamenti e l'impatto sociale positivo. Lo studio che ho fondato ha posto nella sostenibilità ambientale quell'ideale di qualità. Concepiamo e realizziamo progetti di architettura e design che, attraverso lo sviluppo della ricerca, l'utilizzo delle tecnologie più innovative e il talento dei professionisti, tende a perpetuare quei valori di qualità. Questa visione attuale e molto apprezzata anche all'estero è quello che potremmo definire Italian style.

D. Qual è quindi il valore dell'Italian style nel vostro prodotto?



GIORGETTI

Fondata nel 1898 da Luigi Giorgetti a Meda, nel cuore della Brianza con 8 operai, già all'inizio del secolo scorso operava con una quarantina di artigiani addetti alla produzione di mobili in stile classico, finemente intagliati. Carlo Giorgetti, classe 1933, è il presidente dell'azienda fondata dal nonno che è diventata una delle eccellenze industriali del design italiano con collezioni di sedute, tavoli, librerie, mobili, letti e complementi firmati dai più quotati progettisti, da Carlo Colombo a Massimo Scolari, da Laura Silvestrini al duo cino-francese Design MVM. Il successo del brand ha stimolato l'azienda a concepire una serie di atelier nelle città più trendy del mercato internazionale dell'arredo. Dopo Milano, aperto nel 2011, sono stati inaugurati gli spazi di Mumbai, Colonia, Anversa, Singapore, San Pietroburgo, Kiev e Jakarta. Ospitati in edifici di pregio, inseriti in contesti urbani di tendenza, gli atelier Giorgetti sono diventati punti di riferimento dell'Italian style.



VISIONNAIRE

Ipe, fondata a Zola Predosa a pochi chilometri da Bologna nel 1958 dai fratelli Pompeo e Vittorio Cavalli, ha conquistato il favore del mercato grazie all'intuizione di utilizzare il poliuretano espanso nell'arredamento. Negli anni



90 il brand ha preso il nome Visionnaire e oggi opera in 60 paesi con una rete di 16 negozi monomarca. Nel 2013 l'azienda ha superato 35 milioni di euro di ricavi con una crescita di circa il 20% e quest'anno dovrebbe chiudere a 40 milioni. Nell'aprile scorso è entrato nella compagine societaria il fondo di private equity Ergon Capital Partners III, con il quale il brand ha lanciato un percorso di crescita

attraverso l'apertura di punti vendita monomarca in licenza e di proprietà nelle più importanti città del lusso mondiali. Leopold Cavalli è l'amministratore delegato e guida la società insieme al presidente Daniele Selleri.

SNAIDERO CUCINE

La Snaidero è stata fondata nel 1946 La Majano vicino a Udine da Rino Snaidero nel suo primo laboratorio per la produzione di mobili che puntava alla domanda alimentata dalla ricostruzione del secondo dopoguerra. A partire dagli anni 60, Snaidero ha avviato la collaborazione con alcuni dei più bei nomi della progettazione made in Italy. Negli anni 90 è avvenuta il passaggio del testimone al figlio Edi che ha creato il gruppo attraverso una serie di acquisizioni nei mercati europei di riferimento. Snaidero ha collaborato con importanti nomi della progettualità italiana tra cui Pininfarina, gli architetti Lucci e Orlandini, lo studio Iosa Ghini e nel 2006 ha trasformato in un progetto la vocazione dell'azienda alla ricerca e all'innovazione, creando la Rino Snaidero Scientific Foundation che promuove ricerca, cultura e formazione.



MARIO CUCINELLA ARCHITECTS (MCA)

Mario Cucinella ha fondato MCA a Parigi nel 1992 e a Bologna nel 1999, dove lavora un team di architetti e ingegneri provenienti da vari paesi. Ha qualificato lo studio nella progettazione con particolare attenzione alle tematiche energetiche ed ambientali, al design industriale e alla ricerca tecnologica. Direttore del comitato scientifico di PLEA (Passive and Low Energy Architecture) collabora, come tutor, con Renzo Piano al progetto G124 per il recupero delle periferie in Italia. Ha fondato Building Green Futures, con l'obiettivo di fondere cultura ambientale e tecnologia. Tra le sue realizzazioni: il Sino Italian Ecological

Building a Pechino, la sede del Comune di Bologna, il Centre for Sustainable Energy Technologies di Ningbo, la sede della società 3M a Milano e la Kuwait School, a Gaza.



Due interni a Mosca curati da Visionnaire e la poltrona Siegfried



Giorgetti: La nostra azienda si è sempre distinta per la sua esclusività e unicità atipica. Questa scelta si accompagna alla condivisione di un ideale che l'azienda e i designer abbracciano pienamente: creare oggetti unici e senza tempo, con un'offerta che ogni anno si rinnova con nuovi pezzi immediatamente riconoscibili.



Cavalli: Lo stile Visionnaire è eclettico, realizziamo pezzi con materiali diversi e dalle forme molto complesse. Il nostro obiettivo è di tradurre questo know how da un disegno a un prodotto e poi a una famiglia di prodotti.



Cucinella: Vorrei concludere con una constatazione di contesto. L'attenzione e il piacere che hanno mostrato, durante il recente Salone di Mosca, i professionisti, le aziende o anche i semplici visitatori russi al solo fatto di parlare con un architetto o un designer italiano sono un valore che forse non stiamo sfruttando ancora al massimo.



Snaidero: Il valore del nostro brand è di puntare su un design raffinato rigorosamente made in Italy. Cerchiamo di rappresentarlo al meglio affidando i progetti delle cucine a designer capaci di curarle in ogni dettaglio, estetico e progettuale, comunicandoli con tutti i contenuti di stile, ricerca tecnologica e funzionale che rendono il prodotto bello nella forma e ricco nella sostanza. E puntiamo molto sulle ambientazioni ricreate nei punti vendita cercando di arricchire gli spazi e farli vivere creando eventi di marketing e di presentazione durante cui si assapora un pò di quel lifestyle di cui il marchio è ambasciatore nel mondo.

L'obiettivo è fare vincere il made in Italy

Lo studio legale internazionale Gasparri & Bertollini, oltre a promuovere l'internazionalizzazione delle imprese, offre consulenza specialistica in Diritto privato internazionale e in Diritto di famiglia

Lo Studio Legale Gasparri & Bertollini, presente nei mercati esteri da oltre 15 anni, si presenta come uno dei più attivi punti di riferimento per gli imprenditori e le aziende Italiane alla ricerca di opportunità d'investimento nella Federazione Russa, in Moldavia e Filippine. Lo studio conta di strutture proprie a Mosca, San Pietroburgo, Chisinau e Manila con una rete di collaboratori ed esperti in materia fiscale, societaria e commerciale per consentire la piena tutela dell'imprenditore e dell'impresa. Lo studio offre anche assistenza presso le istituzioni che finanziano le iniziative volte all'internazionalizzazione. L'avvocato Giuseppina Gasparri, esperta in Diritto Privato Internazionale e profonda conoscitrice del Diritto di Famiglia russo e della normativa di riferimento relativamente alla sottrazione di minore, divorzio, successioni, trascrizione di sentenza, adozioni internazionali, ha illustrato le caratteristiche dello Studio.

Domanda: Quale vantaggio trovano gli imprenditori che si rivolgono al suo Studio?

Risposta: Attenzione, assistenza qualificata, studio a tavolino del progetto di investimento, ogni strumento necessario a far sì che l'imprenditore abbia un quadro chiaro. Vogliamo che l'imprenditore sia convinto di quello che proponiamo perché la chiarezza è tutto. In primo luogo, lo invitiamo a rendersi conto direttamente del mercato che ha scelto.

D: Quali imprenditori si rivolgono a voi?

R: Chi vuole trovare il BtB, perché siamo sul campo, quindi in grado di creare contatti finalizzati alla soluzione di qualsiasi problema da affrontare per iniziare un'attività o investire in una struttura produttiva. I nostri studi all'estero sono operativi a ciclo continuo, abbiamo una assidua presenza.

D: Quanti imprenditori fino ad oggi si sono rivolti al vostro Studio?

R: Molti e per tanti diversi motivi. Anche se non tutti hanno potuto investire come avrebbero voluto, quasi tutti hanno trovato opportunità, e ognuno dei nostri clienti si è ritenuto soddisfatto per quello che ha ottenuto attraverso la nostra collaborazione professionale e i suggerimenti.

D: Organizzate missioni?

R: Dipende se il mercato richiesto interessa più soggetti. In marzo è pro-

grammata una missione nelle Filippine, in fermento da gennaio perché entrata nei mercati asiatici. Accompagneremo cinque aziende di diversi settori e due imprenditori del settore vinicolo in un viaggio di lavoro organizzato per incontrare realtà locali di settore, istituzioni, i nostri professionisti disponibili a chiarire la normativa di riferimento, finalizzati a sopralluoghi e ricerca di un partner. Spesso la costituzione di una JV o l'acquisto di un immobile sono avvenute durante queste missioni.

D: Quali settori seguite in particolare?

R: Abbiamo organizzato fiere, sfilate di moda ed eventi in tutti i settori.

Abbiamo lanciato prodotti sconosciuti, interessato i media, parlato del Made in Italy ad alta voce come merita: unico nel suo genere in ogni senso. Rappresentiamo l'Italia ed il genio degli italiani e di questo impegno andiamo fieri.

D: Quali altri servizi offrite diversi da altri studi?

R: Mi occupo di diritto di famiglia e del fenomeno sempre più frequente della sottrazione di minore.

D: Quanti casi?

R: Purtroppo molti, in aumento. Accade che nell'evoluzione della coppia crescono le unioni di diversa nazionalità e quando il rapporto finisce, il figlio subisce conseguenze gravissime. In molti casi la donna fugge con il bambino per paure infondate, la più frequente è che le venga tolto il figlio, così rientra presso il paese di origine protetta dalla normativa. Colgo l'occasione per fare un appello a queste madri e dire loro di parlare con il compagno o marito e trovare una soluzione civile. Togliere il padre a un bambino è una violenza che non incontra ragioni.

D: Quali sono le soluzioni sul piano legale?

R: Non è semplice ma ho imparato nel corso di tanti anni a parlare con queste madri impaurite.

C'è un sito russo che riporta notizie assolutamente infondate su padri italiani che rapiscono i bambini alle donne straniere. Prima di presentare un ricorso cerco di incontrarle, parlarci, convincerle che il loro bambino è anche italiano e c'è un padre che soffre perché non lo vede, a volte da anni. Quando ottengo un pò della loro fiducia e riesco a fare incontrare il padre con il bambino è sempre una grande emozione.



I titolari dello Studio legale internazionale, Stefano Bertollini e Giuseppina Gasparri



via della Grande Muraglia 214 | 00144 Roma | +39 06 40040346

I dati e le informazioni sono fornite dall'azienda, che ne garantisce la veridicità

Corre veloce il prestito online

È partito con successo anche in Russia il credito attraverso piattaforme di crowd funding che stanno esplodendo in Occidente, ricevendo valutazioni stellari dagli investitori

di Pier Paolo Albricci

Dalla microfinanza all'e-finance il passo è stato breve ma con effetti moltiplicati. MikroKapital il fondo che finanzia in

Russia lo small business e le imprese familiari lanciato nel 2008 da General Invest, la holding moscovita in cui Vincenzo Trani, ex banchiere di Intesa Russia ha raggruppato le sue attività nella Federazione, sta raddoppiando il suo successo con Townmoney.ru una piattaforma on line che mette in collegamento chi cerca credito e privati investitori disponibili a offrirlo a un tasso di interesse tra il 15 e il 30%, allineato ai tassi praticati dalle banche russe ai piccoli imprenditori. «In due anni dal lancio abbiamo avuto 5 milioni di application di cui la metà sono state approvate e hanno dato luogo a un finanziamento», ha rivelato a MF International Trani, che ora gestisce un business model ibrido in parte online, con Townmoney, e in parte offline attraverso una cinquantina di uffici nella Russia centrale in Bielorussia e Moldavia sotto le insegne di MikroKapital.

Townmoney è per ora l'unica esperienza di e-finance in Russia e poggia le basi sulla conoscenza del credito alle piccole imprese che Trani ha sviluppato in 15 anni, prima alla guida di due banche private poi con la microfinanza. «È un segmento quasi totalmente ignorato dalle grandi banche commerciali, le potenzialità sono enormi», ha spiegato Trani. Attraverso Townmoney vengono erogati prestiti per un valore medio di 25 mila euro, attraverso un sistema di aste per cui gli investitori, sulla base del bilancio fornito dal richiedente e degli obietti-

vi di investimento, possono acquistare in tutto o in parte il credito richiesto. Rispetto alle piattaforme simili di e-finance che si stanno affermando nel mondo e che puntano prevalentemente al prestito personale, fra cui il



Vincenzo Trani ha lanciato in Russia Townmoney.ru

norvegese TrustBuddy, l'inglese Funding circle e il californiano Lending club che sta tentando di raccogliere 1 miliardo di dollari quotandosi al Nasdaq, Townmoney ha un vantaggio. «È l'identificazione precisa del prestatore attraverso la pre-selezione che la struttura di MikroKapital fa sulle application che arrivano dalla rete», ha spiegato Trani. Le società

affidate devono essere in utile e avere almeno un anno di vita. Inoltre l'investitore può assicurare il suo credito per la metà o il 100% dell'importo o per diminuire ancora il rischio, entrando in società con altri, attraverso una specie di club deal. La way out dell'investimento è assicurata da due canali: può



La homepage di townmoney.ru, il primo sito russo di crowd funding finalizzato ai prestiti peer to peer: investitori e mutuatari forniscono e ottengono prestiti per lo sviluppo di un business attivo, senza intermediari, recita la scritta in cirillico nella parte centrale. I tre tassi di interesse sulla fascia centrale della pagina si riferiscono ai rendimenti dei prestiti con diversi gradi di garanzia.

A destra, il grafico indica la crescita del nav delle quote di MikroKapital che vengono raccolte attraverso l'emissione di obbligazioni in euro in Lussemburgo, a 18 e 24 mesi, garantendo un rendimento del 10% in euro, pagato trimestralmente.

chiedere all'inizio dell'operazione un rimborso mensile, che naturalmente abbassa il rendimento, oppure scegliere quando cedere a sua volta il credito attraverso la piattaforma. L'investitore tipo appartiene alla classe medio-alta,

Nuove iniziative

LA CARICA DEI 100 CON ICCREA

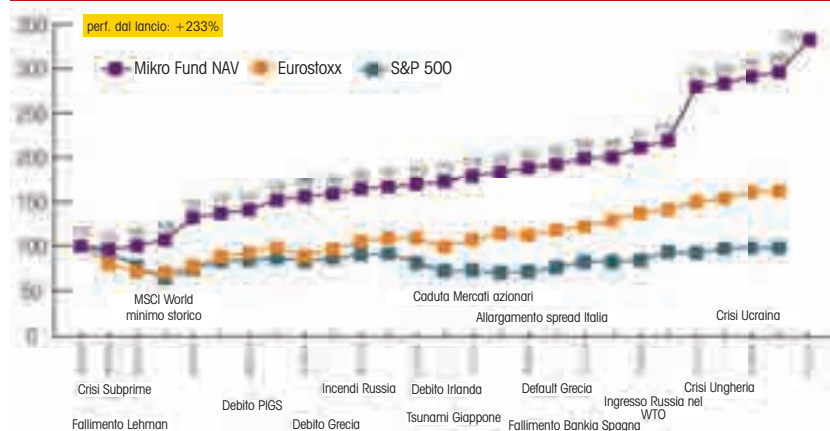
Dal suo nuovo ufficio in Bolshoy Zlatoustinsky, Roberto Giuppa, responsabile di Iccrea Bancalmpresa a Mosca, sta cercando di accontentare la domanda crescente di piccole aziende che vogliono uno sbocco sul mercato russo. L'offerta riguarda la consulenza diretta, ma soprattutto servizi e soluzioni finanziarie. «Aprire presidi su mercati selezionati all'estero è parte della politica del credito cooperativo italiano», ha spiegato Enrico Duranti, direttore generale di Iccrea Bancalmpresa, che ha già aperto in Cina, Turchia e Tunisia. Secondo Iccrea il mercato russo non è solo un punto di riferimento per l'export ma anche e soprattutto un paese target in cui insediarsi anche con impianti industriali.

«Il compito di Iccrea è quello di facilitare i rapporti con le istituzioni e gli enti coinvolti ma anche assistere il cliente presso le banche e gli istituti finanziari russi per negoziare linee di credito», ha detto Duranti che sottolinea come in pochi mesi di attività Iccrea abbia già avuto modo di collaborare con più di 100 aziende italiane e abbia ricevuto la visita da parte di diverse realtà russe interessate a sviluppare un ponte con l'Italia.



Enrico Duranti, direttore generale di Iccrea Bancalmpresa

LA PERFORMANCE DI MIKROKAPITAL



con capacità di leggere un bilancio e di capire un business e, più in generale, ha un atteggiamento aperto e di fiducia con il canale internet.

Il successo che questa formula di crowd funding sta avendo sul mercato è testimoniato dalla recente acquisizione di Prestiamoci.it da parte di TrustBuddy, quotata al Nasdaq di Stoccolma, leader di mercato in Nord Europa. Lanciata nel novembre 2013 da Diego Novelli, un passato in Vodafone, Fastweb e Ansanet, è stata ceduta, pur non essendo ancora in breakeven, a 5 milioni di euro, di cui 1,5 milioni in cash e il resto in azioni. In poco meno di un anno Prestiamoci ha

fatto affidamenti per un totale di 100 mila euro per un importo medio di 5 mila euro, accogliendo circa il 10% delle 2 milioni di application ricevute sul suo sito. Il successo di Townmoney è funzione anche della logica win win con cui l'operazione è stata lanciata. Infatti MikroKapital gestendo la piattaforma incassa circa un 5% di fee in parte dell'investitore e in parte dal prestatore e allarga contemporaneamente la platea dei potenziali clienti della sua offerta. I finanziamenti che concede per una somma media intorno a 50 mila euro hanno una durata massima di 24 mesi, con un tasso di default vicino allo zero.

50 anni per celebrare il Vero Made in Italy

Uno dei brand storici della maglieria maschile italiana d'altissima qualità festeggia mezzo secolo di successi, all'insegna dell'espansione internazionale.

Un traguardo raro, 50 anni d'attività. Una ricerca mai interrotta per la qualità più alta. Una sapiente spinta all'internazionalizzazione, che ha permesso di affrontare la crisi con lo strumento più efficace: la capacità di penetrare in nuovi e più promettenti mercati. C'è anche questo dietro la storia, e il successo, di Umberto Vallati, gruppo familiare della maglieria da uomo (con qualche piccola, intrigante escursione nella moda femminile) di altissima qualità. La storia imprenditoriale del brand nasce in un piccolo borgo delle Marche (ora ha sede in provincia di Teramo), alla metà degli anni Sessanta, quando Umberto Vallati, allora un semplice ma abilissimo artigiano, decide di acquistare un'azienda di maglieria già ben affermata e di dare vita, nel 1964, al marchio Umberto Vallati. Nel giro di poco, grazie a una serie di corposi investimenti per dotarsi delle più avanzate tecnologie, la casa di moda riesce a conquistare con i suoi prodotti le migliori boutique in tutto il mondo, riuscendo ad associare, inscindibilmente, il proprio marchio ai concetti della qualità più alta e dell'artigianalità più esperta e affinata. «I nostri mercati principali sono tutti quelli della ex URSS, Stati Uniti, Canada, Sud Africa, Medio Oriente, Cina, Indonesia, Singapore, Corea, Giappone», spiega Umberto Vallati, amministratore del gruppo, 28 anni, terza generazione al timone dell'azienda. «Per quanto riguarda l'Europa, ci stiamo concentrando in maniera controllata esclusivamente sulle migliori e più esclusive boutique. Per quanto riguarda il 2014 l'obiettivo che la Umberto Vallati si pone è quello di aumentare la penetrazione nei mercati dove è già presente, con una grossa apertura verso ulteriori, nuovi mercati». Il gruppo, praticamente fin dall'atto stesso della sua fondazione, ha impegnato consistenti risorse per aprirsi la strada verso mercati diversi da quello domestico e adesso la diversificazione delle piazze gli permette non solo di difendersi dalla crisi dei consumi italiana, ma di pianificare nuove strategie d'espansione ulteriore: «Al momento la nostra quota export sul totale ricavi è del 68%», spiega Vallati «ma grazie alla verticale crescita che stiamo ottenendo in questi mercati stimiamo un consuntivo 2014 pari al 75%, fino ad arrivare a un 2015 con a regime una quota pari al 90%. Tutto ciò grazie agli investimenti in strategie commerciali, investimenti in advertising, aggiornamenti tecnologici e progetti di sviluppo monobrand mirati a selezionati mercati». Coerentemente con questa strategia di sviluppo, il gruppo sta preparando il grande salto: un irrobustimento orizzontale che trasformi Umberto Vallati in un produttore a tutto tondo di abbigliamento



Seduto Umberto Vallati fondatore dell'omonimo gruppo.
In alto da sinistra: Umberto, Graziano e Laura Vallati (soci - titolari).



LUSSO ESTREMO, IL CUORE DEL PROGETTO

Il cuore della filosofia del gruppo Umberto Vallati? «Sicuramente è l'eccellenza della qualità dei materiali, delle lavorazioni e di un design quasi unico sul mercato», dice il suo amministratore. «La filosofia del brand Umberto Vallati è quella di rappresentare la perfetta coniugazione dell'artigianalità espressa nel lusso riferita a un uomo molto attento a tutti quei dettagli che sono espressione del vero lusso. Umberto Vallati rappresenta una moda maschile di lusso estremo, talvolta volutamente sopra le righe, ma allo stesso tempo raffinata, che non perde mai di vista le più vere arti del tricot e che esalta la personalità di chi le indossa. Le creazioni Umberto Vallati hanno un'anima e una storia, essendo tutte realizzate rigorosamente da mano d'opera italiana artigianale, attraverso una ricerca maniacale dei materiali (siano essi filati o tessuti) e dei dettagli». Il tutto si traduce in un'interpretazione originale e categorica del concetto di alta artigianalità: «Nostro obiettivo è conservare il concetto del *Vero Made in Italy*. Nei prossimi anni, intendiamo avviare un laboratorio-scuola di maglieria interno all'azienda, per conservare tutto il know-how che appartiene a secoli di storia di manodopera italiana. La nostra forza aziendale è nelle persone, nelle maestranze, nell'ingegno del design, nella capacità di essere un brand dall'identità molto rara».



(e dintorni) di lusso. Anticipa l'amministratore del gruppo: «Il nostro progetto a breve-medio termine è quello di ampliare la gamma di prodotti allargando la proposta sino a creare un concept life style del marchio Umberto Vallati, pur mantenendo il proprio focus nella maglieria, proponendo insieme a essa altre merceologie che rispettino il brand concept aziendale».

UMBERTO VALLATI
made in Italy
www.umbertovallati.it



Tutti in lizza per il cliente elettronico

Un mercato potenziale di alcune decine di miliardi di euro è stato oggetto dell'assalto di grandi fondi di venture capital di tutto il mondo. Ma solo alcuni hanno avuto successo e margini

di Marcello Conti

La conferma è arrivata dai dati di vendite del recente black friday, l'ultimo venerdì di novembre, che precede il thanksgiving negli Usa e in cui si fanno saldi. Su Yoox, il portale italiano dell'e-commerce di Federico Marchetti famoso in tutto il mondo con 1,5 milioni di visitatori, gli ordini effettuati dalla Russia hanno superato ogni precedente record. In una speciale classifica di vendite Mosca è stata la seconda piazza, alle spalle di New York, nella competizione globale di shopping Yoox. Che l'e-commerce abbia attecchito bene anche nella Federazione è stato annunciato anche dall'ultimo report di East-West Digital News, la prima società al mondo dedicata all'industria digitale in Russia. I 10 miliardi di euro di acquisti online del 2013 dovrebbero progressivamente più che triplicare nei prossimi anni, portando un mercato tra 35 e 50 miliardi di euro entro il 2020 per arrivare a superare i 75 nel 2024. La valutazione si basa sul fatto che quest'anno quasi il 60% della popolazione adulta russa, uomini e donne di età compresa tra i 25 e 54 anni, abbia avuto accesso a internet e

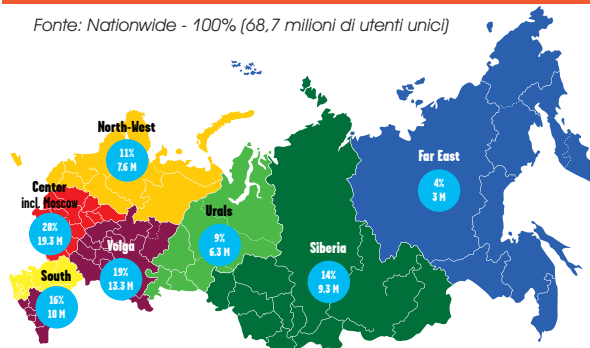
che nel 2013 oltre 30 milioni di russi sopra la maggiore età abbia effettuato acquisti online, il 27% in più rispetto al 2012. È una percentuale ancora minima, solo il 2%, dell'intero segmento retail ma in netta crescita se è vero che Morgan Stanley prevede per il 2015 una quota di mercato e-commerce pari al 4,5% del totale. Nel dettaglio, tuttavia, il mercato meno brillante di quanto non dicano le proiezioni e i numeri assoluti. Robokassa, un aggregatore web per i pagamenti online, ha calcolato la presenza di 1,2 milioni di siti commerciali su un

«Gli utenti russi cercano soprattutto grandi marchi e prodotti di lusso e ovviamente, tra questi, il 30-35% di quelli presenti sul nostro sito è made in Italy». Vladimir Kholyaznikov, ceo di KupiVIP

Però il mercato sta rapidamente evolvendosi con l'arrivo di capitali esteri. PriceWaterhouseCooper e Fast Lane Ventures, specializzata nel creare e sviluppare business online, hanno calcolato che dal 2010 al 2013 il settore e-commerce ha attirato più di 1,3 miliardi di dollari di investimenti di cui 235 milioni solo nel 2013. E il 2014 sembra garantire numeri in linea se non superiori con l'anno precedente. Lo scorso aprile, Ozon, l'equivalente russo di Amazon, ha annunciato la chiusura di un fund raising per 150 milioni di dollari con diversi investitori russi. Ulmart, il più grande sito di e-commerce, sta trattando con diversi fondi di venture capital americani e KupiVIP, il principale portale di moda in Russia, ha annunciato di aver superato i 16 milioni di utenti unici. «Negli ultimi sette anni siamo cresciuti molto offrendo ai nostri utenti una scelta di prodotti sempre più completa e di qualità», ha spiegato a MF International Vladimir Kholyaznikov, ceo di KupiVIP. «Gli utenti russi cercano soprattutto grandi marchi e prodotti di lusso e ovviamente, tra questi, il 30-35% di quelli presenti sul nostro sito è made in Italy». Il segnale è importante per le aziende italiane che vogliono incrementare il proprio business e indica ampie possibilità di crescita poiché lo sviluppo di internet nelle aree rurali della Federazione è appena cominciato. Internet in Russia ha sempre viaggiato a due velocità, estremamente rapido nelle capitali (Mosca e San Pietroburgo) e molto lento nelle aree rurali dove l'accesso al web è arrivato progressivamente. Ma le potenzialità sono indicate dal fatto che KupiVIP realizza i due terzi dei ricavi da ordini provenienti dalle aree rurali. Nel 2012 il volume di vendite nelle aree metropolitane è stato di 214 miliardi di rubli mentre nelle aree rurali si erano fermate a 191. Lo scorso anno il rapporto si è capovolto, 265 a 260 e nel 2014 il divario è destinato a crescere secondo le stime di Data Insight. Le vendite nelle zone rurali dovrebbero sfiorare i 500 miliardi di rubli contro i 365 miliardi a Mosca e San Pietroburgo.

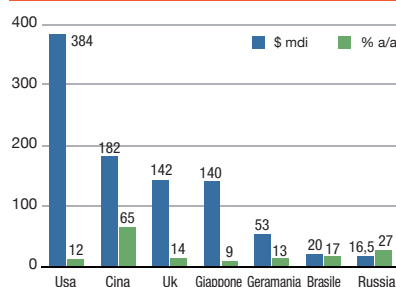
COME È DIVISA LA TORTA RUSSA

Fonte: Nationwide - 100% (68,7 milioni di utenti unici)



totale di 3 milioni di portali con dominio russo (.ru .su) ma InSales, negozio online dedicato ai professionisti del settore, ha calcolato che il numero di questi siti che generano quindi almeno 2 transazioni al mese è solo di 39 mila. Di questi solo 40 registrano un traffico superiore ai mille ordini al giorno.

I MAGGIORI MERCATI



Fonte: Insight (Russia) e eMarketer per gli altri mercati nel 2013

I PRIMI 10 ITEM VENDUTI

	Ru mdi	% a/a
Elettrodomestici e elettronica	107	34
Abbigliamento, scarpe	76	34
Computer e informatica	56	23
Parti di auto	26	4332
Cellulari	26	29
Articoli per bambini	24	97
Articoli per la casa	22	36
Mobili	20	55
Strumenti B2B	19	40
Materiali da costruzione	15	42

Fonte: InSales

LE PRIME 10 SOCIETÀ/GRUPPI

	segmento	vendite°	traffico medio*
Ulmart.ru	Elettrodomestici	684	7
Svyaznoy (Enter.ru)	Diversificato	676	-
Otto Group	Abbigliamento, scarpe	575	-
Wildberries.ru	Abbigliamento, scarpe	487	13
Citilink.ru	Elettrodomestici	383	2,9
Exist.ru	Componenti auto	364	2,7
Ozopn Group	Diversificato	342	8,8
IQ One Holding	Diversificato	322	-
Kupivip Group	Abbigliamento, scarpe	192	-
Lamoda.ru	Abbigliamento, scarpe	191	0,9

Fonte: Stime di Data Insight, Enter Vision (per il traffico) e Ewln - ° milioni di dollari, * milioni di visitatori unici al mese

NIELS TONSEN
 ceo di Lamoda.ru

Tonsen ha creato la piattaforma go-to fashion a fine 2010 e il 2011 è già leader nel settore footwear.

Domanda. Siete partiti dalle scarpe e ora vendete tutto l'abbigliamento e prodotti per la casa, come vi siete sviluppati?

Risposta. Dal 2010 ad oggi Lamoda ha ricevuto investimenti di capitale per circa 200 milioni di



dollari, un record se si esclude il caso di Ozon. Questi soldi ci hanno permesso di migliorare la gamma di prodotti offerti e di attirare nuovi clienti ma il vero obiettivo è stato di creare un nostro sistema di distribuzione.

D. Perché è stato così importante investire su questo aspetto?

R. Siamo convinti del potenziale di crescita dell'e-commerce in Russia e concentrare le risorse sul cliente e la customer experience pensiamo sia il metodo più efficace e meno costoso

per crescere. Oggi gestiamo in proprio e con efficienza ogni aspetto della logistica, dallo storage fino alla consegna finale al consumatore su tutto il territorio russo.

D. Le prossime mosse?

R. In settembre Lamoda si è fusa con altre piattaforme in Global Fashion Group, alleanza di siti di fashion formata dal fondo svedese Kinnevik e dai tedeschi di Rocket Internet.

GFG è attiva nei mercati e-commerce a maggiore potenziale di crescita, in India, America Latina e sud est asiatico.

SERGEY RUMYANTSEV
 ex ceo e fondatore di Enter.ru

Rumyantsev ha lasciato in luglio Enter.ru, il primo retailer al mondo a offrire un business model ibrido offline e online, che aveva creato nel 2011 insieme al gruppo Svyaznoy di Maxim Nogotkov. In novembre la piattaforma, che dichiara un fatturato di 143 milioni di dollari, ma è in perdita, è stata ceduta a due gruppi russi.

Domanda. Come si combinano i due canali?

Risposta. Siamo stati gli unici al mondo a dedicare la stessa attenzione e sviluppare in piena sinergia i canali online e offline. La combinazione tra questi due canali si riflette nel 20% di vendite offline, il 30% online e il 50% è un mix tra le due realtà

D. Qual è la vostra caratteristica principale?

R. L'incredibile varietà di prodotti offerta, il catalogo per gli acquisti online è una vera e propria enciclopedia di 1536 pagine. Siamo un multicate-



gory retailer, la nostra offerta, superiore persino a quella di Ozon.ru, comprende 45 mila items divisi in 16 categorie, accessibili via call centers, app dedicate, social network, accessibili a qualsiasi ora e da qualsiasi parte.

D. Quali sono stati i principali problemi?

R. La costruzione di una rete di logistica, fondamentale per garantire ai nostri clienti di ricevere i loro ordini rapidamente, sfida non indifferente in un paese grande come la Russia.

MARTIN SCHIERER
 ceo Otto Group Russia

Di origine tedesca, Otto Group è leader nell'e-commerce secondo forse solo ad Amazon, ha incominciato ad operare in Russia nel 2007 ma è solo negli ultimi anni che è cresciuto acquisendo due piattaforme concorrenti e strutturandosi sul territorio.

Domanda. Come giudica il mercato russo?



Risposta. Sia per le potenziali dimensioni sia per la rapida crescita a cui è soggetto, sono sbarcati molti player europei e non, ma proprio le dimensioni fisiche del mercato sono allo stesso tempo un pro e un contro.

D. Come lo state affrontando?

R. Sviluppando in proprio la gestione della logistica. Recentemente abbiamo annunciato ulteriori investimenti per supportare la crescita per circa 50 milioni di euro, il prossimo passo sarà l'ampliamento

del deposito di Tver e nei prossimi due anni raddoppieremo la capacità dei nostri magazzini con particolare attenzione a quelli destinati al settore dell'abbigliamento.

D. Quali altri problemi presenta?

R. La scarsità di risorse umane adeguate. È difficile trovare personale che abbia esperienza e conosca le best practice.

D. I vostri numeri?

R. In Russia impieghiamo circa 2 mila persone con un giro d'affari di 550 milioni di rubli.

MICHAEL POETSCHKE
 ceo di Arvato Russia

«Tutto è nato 15 anni fa con Book Club Terra, un piccolo club per la vendita di libri per corrispondenza», ha raccontato Michael Poetschke, Ceo della piattaforma di Bertelsmann Group, la più grande media company del mondo.

Domanda. Poi che cosa è successo?

Risposta. Col tempo abbiamo diversificato i prodotti in vendita fino a diventare leader nella fornitura di servizi per le industrie consumer-oriented.

D. Qual è stato il vostro vantaggio competitivo?

R. La diversificazione. La vendita a distanza ha un costo elevato per la compliance, il call center e i costi di struttura di un servizio di consegna che copra un paese enorme quanto la Russia. Quindi il valore medio degli ordini era troppo basso per sostenere i costi del Book Club.

D. Che cosa avete ottenuto diversificando?

R. L'esperienza accumulata negli anni ha permesso ad Arvato di imporsi come fornitore per società terze. Nel 2004, Yves Rocher, il colosso della cosmesi vegetale, ci ha scelto come distributore lasciando uno dei

nostri principali concorrenti. È stato l'inizio della nostra rapida crescita proseguita nel 2008 con La Redoute e nel 2009 con la tedesca Quelle, che solo nel primo anno ha procurato un traffico di oltre 4 milioni di spedizioni.

D. Che cosa prevede per il settore?

R. Il settore è ancora poco sviluppato e i grandi nomi stanno creando una propria struttura logistica interna ma si tratta di realtà molto giovani, con esperienza limitata.


ALEXEY DEGTYAREV
 ceo di B2B-Center.ru

La piattaforma, 100 mila clienti da 80 Paesi con oltre 230 mila transazioni in 10 anni per un valore totale di 80 miliardi di dollari, è stata acquisita dai fondi di investimento Venture Capital, Da Vinci, Insight Capital, Alpha Associates e Runa Capital e nel 2013 ha ceduto un'altra quota a Elbus Partners, fondo di private equity russo con un portafoglio superiore al miliardo di dollari.



Domanda. Come mai tanto interesse di investitori esteri?

Risposta. B2B Center è il maggiore operatore di Russia che permette a utenti qualificati la ricerca online di venditori e acquirenti di beni e servizi, secondo un modello unico in cui tutte le fasi, dalla pianificazione all'aggiudicazione di un servizio, sono condotte online. Persino la Duma usa

la nostra piattaforma di e-commerce per creare aste pubbliche per i servizi di approvvigionamento dello Stato.

D. Qual è il vostro X factor?

R. Utilizzando B2B-Center i clienti sono in grado di risparmiare moltissimi soldi su forniture di beni e servizi. Ad accorgersene non sono solo le pmi ma anche i grandi, dal colosso RusHydro alle petroliere Zarubezhneft e Bashneft, a Oak (programmi spaziali), Russian Helicopters e United Engine.

D. Come funziona?

R. I clienti pagano una tantum di accesso e un canone mensile in base alle opzioni che scelgono senza limite al numero di transazioni a cui possono partecipare e senza costi aggiuntivi.

Non più solo gran lusso, ma molto mix&match

I marchi del fashion Italy nella Federazione hanno deciso di rafforzarsi su un mercato che continua a dare soddisfazioni puntando anche sulla distribuzione proprietaria. Ecco le strategie

di Milena Bello

La ricerca di opulenza pare acqua passata. E così il desiderio di sfoggiare capi deluxe per mero status symbol. A Mosca, San Pietroburgo e nelle grandi città della Russia centrale il fashion system si avvicina progressivamente all'Italia, alla Francia, ai mercati maturi. Il vero lusso è diventato la possibilità di gustare lo shopping come esperienza di scelta esclusiva e non solo. Lo sviluppo dell'e-commerce, le applicazioni per adattare il chi veste chi via smartphone, la personalizzazione dell'immagine aprono nuovi orizzonti di marketing e di consumo. Rimangono spazi di total look griffato, disegna-

I PARTECIPANTI AL FORUM

• GIANGUIDO TARABINI

Amministratore unico, Bluemarine

• PAOLO ROVIERA

Ceo, Pal Zileri

• ERALDO POLETO

Ceo, Furla

• GUIDO DAMIANI

Presidente e ceo, gruppo Damiani



to e proposto da un'unica maison, soprattutto per la clientela maschile, ma la nuova frontiera si chiama mix & match. Una formula tradotta nella possibilità, e capacità, di abbinare nello stesso outfit capi firmati insieme a pezzi scovati tra le creazioni dei nuovi talenti e a prodotti iconici delle catene del fast fashion. Ma anche in Russia alto di gamma e mass market sono pronti a dialogare anche sul piano della distribuzione? Quanto conta il lancio di progetti per colpire l'immaginario, capsule collection o edizioni a tiratura limitata? Quanto vale in de-



Un modello della collezione di Gucci creata ad hoc da Frida Giannini per il mercato russo e lanciata in novembre, all'apertura del flagship store nei magazzini Gum, sulla Piazza Rossa. A destra, un'immagine della mostra Forever now-The icons, organizzata da Gucci a Mosca


ERALDO POLETO
Ceo, Furla

È considerato uno dei marchi pionieri in Russia, dove ha messo piede nel 1996 ed è gradualmente entrato nell'alveo dei brand deluxe nel mondo della pelletteria e degli accessori. Eraldo Poletto dirige il marchio di pelletteria che fa capo alla famiglia Furlanetto. Furla conta 7 store in Russia, 5 negozi in franchising e due outlet property stores. Le boutique con il brand sono presenti a Mosca, San Pietroburgo, Krasnodar, Rostov-sul-Don e Kaliningrad. Negli ultimi tre anni il marchio è cresciuto del 35% annuo su tutti i canali.

finitiva l'Italian brand per rompere il mercato? Rispondono i protagonisti.

Domanda. Anche in Russia sta emergendo la tendenza internazionale al mix and match, che cosa significa per i produttori?

Tarabini: D'accordo, la Russia non è più il Paese a cui si era abituati a pensare fino a qualche anno fa. È un mercato maturo. La cliente russa è una donna appassionata e attenta alla moda e alle sue evoluzioni: credere che apprezzi solo il lusso ostentato è ormai scorretto. La clientela è ben più sofisticata di quanto non si pensi.

Roviera: I clienti russi come in tutti i mercati emergenti evolvono velocemente e stanno passando dall'acquisto di prodotti brandizzati per ostentare la propria potenza economica, ad un acquisto no logo per una più intima ricompensa personale. Il vero lusso non è solo possedere ciò che si desidera, ma è tutto ciò che sta attorno. Possiamo dire che è l'esperienza stessa dello shopping, dal servizio pre e post vendita, alla facilità di comunicare qualcosa di sé stessi attraverso il brand che si è scelto.

D. In concreto con quali conseguenze per voi?

Roviera: Che oggi c'è l'opportunità di creare una linea diretta con i propri consumatori e il vero punto è come lo si fa. In definitiva, il cosiddetto mix and match è ormai consuetudine anche in Russia.

Poletto: Per gli accessori, direi che è un mercato a due facce: da un lato la richiesta rimane concentrata sulle proposte dei marchi luxury e premium lifestyle, con particolare riferimento all'alta qualità del made in Italy, e dall'altro, quando si parla di total look, si percepisce sicuramente un'apertura verso la filosofia del mix & match, dove il ready-to-wear d'autore è accostato con sempre maggior disinvoltura ai capi dei designer emergenti, ai brand di nicchia e al fast-fashion.

Damiani: La Russia è ormai un mercato evoluto dal gusto internazionale che apprezza la qualità. È un'area importante per noi perché i clienti apprezzano molto il design italiano e quindi i nostri prodotti, soprattutto l'alta gioielleria. Ma segnali di apprezzamento stanno arrivando anche per il segmento delle collezioni daily, da indossare tutti i giorni.

Sopra: Eraldo Poletto e due creazioni di Furla. Sotto, l'orologio con rubini e diamanti, gli anelli, battito d'ali e golitolo, e il ciondolo sono firmati Damiani


GUIDO DAMIANI
Presidente e ceo

Guido Damiani rappresenta la terza generazione che gestisce il gruppo di alta gioielleria creato negli anni 20 del secolo scorso.

Il brand ha debuttato nell'area russa nel 2000. Attraverso un'ampia rete di rivenditori è presente in una ventina di città.

Damiani gestisce direttamente anche due monomarca a Mosca, uno in via Stolesnikov, meta dello shopping esclusivo e del turismo di alto livello, e all'interno dell'aeroporto internazionale di Vnukovo.



D. Quali sono le linee guida da seguire a livello stilistico per conquistare il vostro target?

Roviera: L'uomo ha precisi canoni nell'abbigliamento legati alla cultura del paese. Il businessman russo vuole una silhouette pulita ma mai stretta, piuttosto classica, il pantalone deve essere abbastanza dritto e le camicie devono avere un collo importante e mai piccolo. Non ama i tessuti lucidi o troppo delicati e anche per motivi legati alla struttura fisica ha bisogno di giacche comode. Anche queste sono però regole che mutano ed evolvono con il tempo. La donna influenza molto le abitudini di acquisto degli uomini e a loro volta anche gli uomini russi vogliono apparire più attraenti: quello che fino a qualche anno fa era difficilmente vendibile oggi inizia ad avere un mercato.

Tarabini: Siamo attenti ai mutamenti dei costumi e delle esigenze globali per proporre collezioni certamente contemporanee, ma sempre fedeli alla nostra idea di donna che è estremamente femminile e curata ma allergica al minimalismo ostentato. Questo concetto è molto apprezzato nei Paesi dell'Europa mediterranea, asiatici, Giappone, Corea, Cina e, non ultimo, in Russia.

D. Quindi conta di più la fedeltà alla propria immagine consolidata piuttosto che i riferimenti culturali?

Poletto: Non parlerei di differenze culturali ma piuttosto di clienti che cercano dei valori specifici come la qualità, l'essere un brand reale, con un heritage, dei valori e dei forti contenuti. La nostra missione è in pratica azzerare i confini della moda, rendendo le collezioni diversificate, moderne e trasversali tanto quanto lo è il consumatore finale.

Damiani: Non ci sono differenze culturali che si devono applicare al design dei nostri gioielli, né ci sono particolari obblighi. Esistono però delle tipologie che vanno per la maggiore. Per esempio, nel nostro caso sono molto apprezzati i ciondoli con le croci un must in molte delle nostre collezioni.

Poletto: Anche per noi valgono le tipologie. Il mercato russo è tra quelli che continuano a richiedere con maggiore entusiasmo l'uso di materiali e pellami pregiati, spesso esotici, e di dettagli ricercati, dalla pelle lavorata, agli effetti del cocodrillo o del serpente, fino agli inserti di pelliccia.

D. È importante garantire il continuo assortimento delle collezioni con il lancio di capsule collection o il lancio di progetti?

Tarabini: Dal punto di vista delle novità, la Russia è un mercato meno esigente. Non sono necessari lanci continui di capsule e progetti specifici. Quel che è invece indispensabile è creare collezioni ben strutturate, studiate e, ovviamente, ben consegnate, evitando di proporre capi che non siano Made in Italy, caratteristica essenziale per entrare in questo mercato.



GIANGUIDO TARABINI
amministratore, Blufin

Blumarine è parte dell'immaginario del made in Italy in Russia. Il brand, che fa capo alla Blufin guidata da Tarabini, è disegnato da Anna Molinari. In Russia Blumarine è distribuita da Società Italia e conta un centinaio di punti vendita in 80 città. La Federazione genera un fatturato wholesale di 16 milioni di euro (valore che sale a 40 milioni a livello retail). Negli ultimi tre anni il marchio ha registrato un trend di crescita del 15% all'anno.

Roviera: La nostra esperienza è diversa: constatiamo che in particolare Russia e Cina sono molto sensibili ai progetti ad hoc perché danno l'opportunità al consumatore di acquistare un prodotto esclusivo altrimenti introvabile su altri mercati. E questo ovviamente aumenta il desiderio di possederlo. È molto interessante creare progetti speciali per fidelizzarli ancora di più. Sono molto apprezzate anche le azioni ad personam dove l'eccellenza italiana può esprimere il proprio massimo livello attraverso il concetto di personalizzazione.

Poletto: Le capsule collection e i progetti studiati ad hoc esercitano naturalmente un grande fascino e per questo abbiamo recentemente lanciato una versione speciale della Metropolis Bag per celebrare il 10° anniversario del magazine *Glamour Russia*.

D. Ritenete importante il lancio di linee e progetti ad hoc per il mercato russo?

Damiani: Decisamente. Per abbracciare la sensibilità e le richieste



di questo mercato abbiamo lanciato dei nuovi modelli di croci ortodosse, con linee più morbide, dedicate espressamente al mercato russo. Ma è importante anche portare avanti una strategia mirata per quanto riguarda il capitolo della presenza sul territorio.

Poletto: In Russia, come negli altri mercati, occorre essere sempre presenti con un'offerta di prodotto coinvolgente e accattivante in termini di design, qualità, appeal e puntualità di arrivo nelle vetrine.

D. Il made in Italy in Russia, soprattutto nella fascia alta di mercato, è in mano ai colossi che distribuiscono nei principali department store a Mosca e Sanpietroburgo. Sta cambiando qualcosa in questo scenario?

Tarabini: Diversamente da altri mercati, credo che in Russia non sia così vero. I department store ricoprono ovviamente una parte importante nella distribuzione, ma oltre a questi abbiamo sviluppato da tempo una importante rete di clienti multibrand distribuiti su tutto il territorio russo attraverso una società specializzata.

Roviera: Sì, la situazione sta evolvendo anche nella distribuzione. Alcuni brand del lusso stanno iniziando ad aprire boutique gestite direttamente, in alcune città stanno aprendo multibrand interessanti e ben gestiti. La collaborazione con buoni partner locali, con realtà consolidate sul territorio, è comunque quasi sempre sinonimo di situazioni win win. Non dimentichiamo però che i colossi che hanno in mano la distribuzione sono anche quelli che

I numeri dell'export

SALGONO CALZATURE E COSMETICA

Nei primi sei mesi dell'anno scorso le esportazioni italiane di abbigliamento e accessori in Russia sono calate del 4% a 427 milioni di euro con una flessione di tutte le principali voci con l'esclusione della bigiotteria e gioielleria (+16%) ma, secondo gli addetti al settore, saranno le evoluzioni politiche dei prossimi mesi a dare un quadro più chiaro della situazione. Qualità, creatività e un alto di livello di manifattura artigianale che, almeno per ora, non sembrano avere eguali al mondo, sono i fattori su cui poggia matrimonio di lunga durata tra Italia e Russia. Secondo i dati raccolti da Ice, nel 2013 l'Italia ha esportato in Russia prodotti di moda e accessori per un valore di 935 milioni di euro, in crescita del 2,7% rispetto al 2012. Dati che fanno guadagnare all'Italia la medaglia d'argento tra i principali fornitori della Russia con una quota del 6,8% dopo la Cina, bacino di riferimento worldwide per quanto riguarda la moda low price e che, una volta rischiarate le nubi attorno all'incognita sanzioni, potrebbero lievitare o quanto meno trarre importanti vantaggi dal recente ingresso della Russia nel Wto e il conseguente alleggerimento del balzello dei dazi doganali. La categoria abbigliamento fa da padrone nelle esportazioni con 335 milioni di euro di turnover nel 2013 (+0,4%) e in questa macro categoria spicca l'aumento della domanda per il menswear e il kidswear. Sono tuttavia le calzature e la cosmetica le due realtà più frizzanti dal punto di vista della crescita. La prima, con 267 milioni di euro generati nel 2013, ha registrato il 7,1% in più di vendite mentre il beauty (210 milioni di euro) ha messo a segno un +7,5%. Rallentano invece le vendite di pelletteria (100 milioni di euro, in calo dell'1,7%) mentre scivolano le esportazioni di gioielleria-bigiotteria (-70,8%) che valgono circa 3 milioni di euro.

canale travel retail sta sviluppandosi in modo importante.

Damiani: Quello che abbiamo notato è lo sviluppo di nuovi distributori, di dimensioni inferiori, anche nelle province interne del Paese. E allo stesso tempo alcuni marchi internazionali anziché appoggiarsi a un distributore locale stanno approcciando il mercato russo aprendo direttamente una loro filiale. È un mercato in evoluzione.

D. Pensate di continuare a investire in Russia?

Poletto: Sì e con energia, nonostante il calo dei consumi, e dei viaggi, registrato a causa dell'attuale situazione politica. Riteniamo infatti che sostenere la presenza e la visibilità del marchio sia un segnale di positività e rispetto nei confronti di un mercato che ha contribuito alla crescita del nostro settore export.

Damiani: Anche noi stiamo valutando nuove aperture, anche se i nostri gioielli sono già distribuiti in tutta l'area Csi. L'anno scorso abbiamo inaugurato la boutique a Mosca in Stolesniko, la via in cui si trovano i migliori brand del lusso internazionale, meta dello shopping esclusivo e del turismo di alto livello nonché ritrovo privilegiato della upper class.



PAOLO ROVIERA
Ceo, Pal Zileri

Con oltre 15 anni di carriera alle spalle in diversi marchi di punta del panorama menswear, Roviera è stato chiamato la scorsa estate alla guida del marchio specializzato in abiti da uomo di alta sartoria e che fa capo alla Forall Confezioni, passata nel febbraio di quest'anno nelle mani dell'investment company del Qatar Mayhoola. Distribuita in Russia attraverso l'agenzia Li-Lu di Oxana Bondarenko, è presente nel Paese da oltre 20 anni e conta 77 punti vendita.



hanno costruito il mercato così come lo vediamo oggi.

Poletto: Intorno al modello dei grandi department store ruota ancora gran parte della strategia commerciale del Paese. Però oltre ai negozi monomarca nelle capitali più importanti dello shopping, le altre vetrine strategiche sono ormai i corner dedicati all'interno dei centri commerciali di riferimento delle città. Il

Dalla carne alle piante, come dribblare le sanzioni

Per arginare gli effetti dell'embargo russo in un mercato molto promettente per i prodotti italiani, molte aziende si stanno attrezzando, anche sul piano produttivo. Ecco alcuni esempi

di Franco Canevesio

È una specie di cattedrale dedicata alla carne quella che è stata inaugurata in novembre a Orenburg, la provincia nel sud della Russia al confine col Kazakistan. Ma la sua particolarità non è tanto nelle dimensioni, 11 mila metri quadrati su un'area di 40 mila, e nell'investimento, 40 milioni di euro, quanto piuttosto la firma italiana. Il nuovo impianto di macellazione di carni bovine con una capacità di macellazione di 130 mila capi l'anno è infatti targato Inalca, la fabbrica della carne del gruppo Cremonini. «È un progetto-pilota replicabile in altre regioni russe vocate alla zootecnia, e avrà un ruolo

Partendo dalle attività di distribuzione, stiamo completando la filiera produttiva delle carni, coerentemente con i nuovi obiettivi del governo russo



cruciale nel valorizzare e promuovere la produzione bovina garantendo l'acquisizione della materia prima con contratti a lungo termine con gli allevatori locali», ha spiegato a MF International Luigi Scordamaglia, ad di Inalca, che ha seguito il progetto dell'impianto dalle prime fasi. La carne prodotta sarà commercializzata nei canali distributivi russi (catering e retail) e destinata allo stabilimento costruito da Cremonini a Mosca nel 2010, il più grande impianto per la produzione di hamburger in tutta la Federazione. Nei prossimi mesi saranno anche avviati due allevamenti-feedlot, a Orenburg e nella regione contigua del Tatarstan, per valorizza-



Il vivaio dei Fratelli Zanzi di Fossanova S. Marco, provincia di Ferrara, grande esportatore in Russia. In alto, la risicoltura di Mortara, provincia di Pavia, dove si produce la qualità Yume, venduta in Russia e il nuovo macello russo realizzato da Inalca, di cui Luigi Scordamaglia (sopra) è l'ad

Il primato del vino

NON SONO SOLO BOLLICINE

L'ultimo dell'anno un numero crescente di russi ha brindato al 2015 con bollicine italiane. Secondo l'Ice, su dati delle dogane russe, nel primo semestre dell'anno scorso l'Italia è risultata il primo esportatore di vino in bottiglia nella Federazione con 70 milioni di euro e di vino sparkling, spumanti e vini frizzanti, per oltre 32,5 milioni di euro. E il trend positivo è continuato confermando l'ottimo 2013, con l'Italia primo fornitore della Russia con 260 milioni di euro di prodotto venduto, più 27% rispetto al 2012.

Al primato negli spumanti, col 63% del mercato (111 milioni di euro nel 2013, più 49% sul 2012), si aggiunge un secondo posto alle spalle dei francesi nei vini bianchi e rossi, col 20% di quota mercato e 149 milioni di euro di esportazioni (+14,2% rispetto al 2012). Quello russo è un mercato in decisa espansione. «Cresce con passo più veloce rispetto agli altri mercati emergenti», ha detto a MF International Massimo Tuzzi, direttore generale di Zonin, che esporta da 15 anni in terra russa dove vende per circa 2 milioni di euro, il 3% del fatturato estero che, a sua volta, rappresenta il 75% del totale (154 milioni di euro nel 2013). La categoria più in crescita è il Prosecco che copre il 10% di quota di mercato russo, ma Tuzzi è impegnato a elevare l'immagine generale del marchio con due prodotti di punta, il Valpolicella superiore Ripasso e l'Amarone. Zonin vende il Prosecco nella grande distribuzione a 350 rubli (circa 6 euro) sullo scaffale e il Ripasso a 480-500 rubli (7,7 o 8,6 euro). L'obiettivo è allargare il mercato puntando su persone con competenza specifica che, con base a Mosca, possano seguire importatori e distributori del marchio. «Dal 2006, in Russia, abbiamo assistito a parecchi terremoti tra gli importatori: molti sono scomparsi e noi, negli anni, siamo stati costretti a selezionare e scegliere con chi collaborare», ha spiegato Tuzzi.

La scelta è caduta su Alianta, secondo importatore della Federazione, presente in 56 regioni con uffici a Mosca, San Pietroburgo e Krasnodar, e una rete che tocca centri commerciali, ristoranti stellati e wine-boutiques ma anche privati e aziende. Nessuna intenzione, invece, di delocalizzare, acquistando qualche tenuta in loco: meglio far gestire il marchio affidandosi direttamente agli importatori, sostiene il manager. Per arginare la svalutazione del rublo, Zonin ha stipulato contratti di assicurazione dei creditori. «E stiamo pensando se intervenire gestendo la valuta direttamente anche in Russia, così come già avviene negli Stati Uniti col dollaro, assicurandoci magari un vantaggio competitivo», ha detto Tuzzi.

La Russia è uno dei principali obiettivi di espansione all'estero anche per il gruppo Mezzacorona, terzo produttore italiano di vini con oltre 50 milioni di bottiglie prodotte, un giro d'affari da 163 milioni di euro di cui 85% all'estero, in 60 paesi. «Per ora i volumi sono piccoli ma lavoriamo alla crescita»,

Fabio Maccari
(da sinistra),
direttore generale
del gruppo
Mezzacorona,
e Massimo Tuzzi,
direttore generale
di Zonin. Sotto,
Luisito Vincenzi di
Ca' Botta



ha spiegato Fabio Maccari, direttore generale del gruppo Mezzacorona che punta su tre marchi Mezzacorona, Rotari e Feudo Arancio. «In Russia non vogliamo grossisti ma importatori e distributori perché è un mercato ancora non abituato ai prodotti di qualità, ma si sta strutturando a poco a poco». Fa caso a sé Ca' Botta, due tenute, Cajò, 30 ettari in Valpolicella, e Tenuta Rossino, 10 ettari in zona Garda Classico, a Soprazocco di Gavardo, in provincia di Brescia. La caratteristica di questa azienda tutta made in Italy è la proprietà, la famiglia russa Sidorov, commercianti, proprietari di un megacentro commerciale di articoli sportivi a Mosca. L'hanno acquistata otto anni fa, lasciandola poi gestire da Luisito Vincenzi.

«Produciamo in Italia e siamo leader nel mercato russo, dove vendiamo a tutta la grande distribuzione, Mosca e San Pietroburgo anzitutto», ha spiegato Vincenzi. Ca' Botta produce sul Lago di Garda, 40 mila bottiglie l'anno per tipo di Riesling e Charetto, il cui 70% viene esportato in Russia, e 450 mila bottiglie l'anno in Valpolicella, il cui 70% va in Russia con due prodotti, il Rosso Verona e il Bianco Verona che, da soli, coprono metà di un fatturato da 600 mila euro nel 2013. Una bottiglia Ca' Botta si vende dai 6 ai 10 euro in Russia mentre in Italia si trova a 3 euro. Vincenzi sta puntando ora

a far meglio in Italia. «Ci stiamo facendo largo, anche se i proprietari russi non capiscono fino in fondo le dinamiche del mercato italiano. L'obiettivo è alzare la qualità, cambiando i processi produttivi, per questo abbiamo brevettato una botte d'acciaio a fermentazione particolare».



re la produzione bovina, sia di razze da latte che di quelle specializzate per la carne. «Partendo dalle prime attività di distribuzione, stiamo portando al completamento la filiera produttiva delle carni, coerentemente con i nuovi obiettivi del governo russo», ha spiegato Scordamaglia. La Russia è uno dei principali importatori mondiali di carne: per invertire la tendenza e far fronte all'aumento costante del consumo pro capite, il governo vuole rilanciare la produzione interna di carne bovina portando all'85% nei prossimi dieci anni il livello di autosufficienza attraverso un piano che sviluppi la zootecnia nazionale. «Considerato il livello di specializzazione, la tecnologia e il know how di cui disponiamo dall'allevamento alla macellazione fino alla lavorazione della carne bovina, il gruppo Cremonini rappresenta per la Russia un partner ideale», ha sottolineato Scordamaglia. Così Inalca ha deciso di impiantare là lo stabilimento, eliminando tutti i problemi di dazi, accise, burocrazia impazzita e sanzioni, da ultimo, che in Russia ammazzano l'importazione. «Sugli oltre 260 milioni di euro di fatturato in Russia, con questa riorganizzazione l'embargo ci tocca, al massimo, per 6/7 milioni di euro», ha fatto sapere Scordamaglia. Purtroppo non tutti possono dire altrettanto. Dei 688 milioni di euro di prodotti, almeno 163 milioni sono attualmente soggetti a sanzione (box alla pagina successiva): per il 40% carni e salumi, per il 38% l'ortofrutta e per il 22% formaggi. Solo nel primo mese di embargo, settembre scorso, le esportazioni di prodotti agricoli in Russia sono crollate del 63%. Secondo l'Ice, l'Istituto del commercio estero, utilizzando i dati russi è possibile stimare per il 2014 mancate esportazioni dall'Italia per circa 100 milioni di euro, mentre per il 2015 la perdita potrebbe raggiungere 250 milioni di euro. «Sarà complicatissimo recuperare le quote di mercato che l'Italia era riuscita a prendere in Russia, da un lato il governo è impegnato a incrementare la produzione interna, soprattutto per quanto riguarda l'ortofrutta, i cereali e le carni, dall'altro paesi prima assenti approfittano delle sanzioni per occupare posizioni», è il parere

L'embargo russo

L'UKAZ DI PUTIN SALVA PASTA E VINO

Il 6 agosto scorso l'ukaz (decreto) 560 di Vladimir Putin «Sull'applicazione di singole misure economiche speciali atte a garantire la sicurezza della Federazione Russa» ha introdotto il divieto di importare in Russia, per un periodo non superiore a un anno, carni bovine e suine, pollame, pesce, formaggi e latticini, frutta e verdura prodotte negli Stati Uniti d'America, nei paesi dell'Unione Europea, in Canada, Australia e Norvegia. Sono esclusi alcolici, bevande, pasta e prodotti da forno, prodotti per l'infanzia e merci acquistate all'estero per consumo privato. «L'embargo ha creato problemi enormi nel mercato europeo anche perché la Russia sta aumentando la lista dei prodotti il cui ingresso è vietato, ricomprendendo farine animali, grassi di bovini, suini e pollame e altri derivati bovini e suini comunitari, a causa dell'ipotizzata presenza di sostanze non ammesse», ha spiegato Paolo De Castro (foto), coordinatore



della Commissione agricoltura del Parlamento europeo ed ex viceministro italiano dell'agricoltura. «E ai danni diretti si aggiungono quelli indiretti, perché l'Ue sta individuando i fondi che servono a coprire la crisi per le imprese agricole attingendo al bilancio agricolo.» Per De Castro «l'escalation non aiuta l'Ucraina e nuoce solo alle produzioni europee, l'agroalimentare più di tutti».

di Roberto Martini, avvocato, esperto di cose russe, responsabile divisione business financial dello studio legale Martinez & Novebaci. Sudamerica, Nuova Zelanda, Turchia e l'area del Maghreb, specie per quanto concerne l'ortofrutta, stanno aumentando le loro quote.

Difficile se non impossibile aggirare l'embargo. Qualcuno ha già provato, con scarsi risultati, facendo entrare le merci in Russia dal Kazakistan o dalla Bielorussia, che non hanno applicato le sanzioni. Oppure con una triangolazione che coinvol-

Il caso del prosciutto

SAN DANIELE KO, PASSA IL PARMA

«Quello russo è un mercato dai numeri ancora piccoli, 7-8 milioni di euro di export (alla vendita il valore triplica, ndr), ma stava raddoppiando ogni anno dal 2010», ha spiegato Mario Emilio Cichetti, direttore generale del Consorzio prosciutto San Daniele, «per questo il danno maggiore è soprattutto in prospettiva. Dovremo sospendere le pratiche per l'abilitazione a quel mercato, che costano parecchio e hanno tempi lunghi, almeno 12 mesi. E rimane il rimpianto perché la Russia è un mercato agevole, raggiungibile via gomma quindi con costi accessibili». Le controsanzioni russe alle sanzioni europee stanno costando al prosciutto più pregiato, in termini di export verso la Russia, il 3% del totale, cioè 10-15 mila pezzi su 2,5 milioni di cosce stagionate esportate nel 2013 che non arriveranno sulle tavole russe. Dove invece continua ad arrivare il prosciutto di Parma. Da gennaio a ottobre di quest'anno, l'export del prodotto preconfezionato che va alla grande distribuzione, è salito del 35-40%. «Perché la mancanza del prosciutto crudo in Russia sta generando confusione sull'interpretazione dei codici doganali. Per cui, nell'incertezza delle norme, una parte del Parma continua a passare», ha spiegato Stefano Fanti, direttore del Consorzio Prosciutto di Parma. L'export 2013 verso la Russia è stato di 25.000 unità per oltre 2,5 milioni di euro, più 51% sul 2012.

ge Serbia o Montenegro. La Serbia, che esporta attualmente in Russia circa 10 milioni di prodotti agroalimentari, è già pronta ad accreditare 30 imprese di import-export presso il ministero dell'Agricoltura russo. A Podgorica, nella capitale del Montenegro, stanno spuntando società di import-export, ultima chance per parecchi piccoli produttori italiani. «Ma i russi hanno aumentato i controlli. E poi c'è un grosso rischio, perché il prodotto non entra in Russia col marchio made in Italy ma made in Serbia o made in Bielorussia o in Kazakistan», ha detto Martini. Allora l'operazione, più che una furbata, sarebbe un harakiri. Conviene puntare sul produrre direttamente, anche in campo ortofrutticolo o puntare sulle tecnologie vincenti. Come quella per la produzione in serra di giovani piante destinate prevalentemente all'esportazione, anche in territorio russo, messa a punto dal Gruppo Padana che, da Treviso, rifornisce

di germogli i vivai di molte aziende ortofloricole d'Europa. I proprietari, i fratelli Giorgio e Paolo Gazzola, hanno all'attivo numeri da record: 170.000 mq di serre coperte in vetro, 52.000 mq in film plastico, un vivaio di 34.000 mq, 200 dipendenti, 50 agenti in tutto il mondo, 2.000 varietà di piante allevate e un obiettivo di 500 milioni di giovani piantine vendute entro il 2015. Un altro esempio è il gruppo di aziende risicole delle province di Pavia, Vercelli e Novara che rifornisce di riso Yume, commercializzato dalla multinazionale Japan Food Corporation, in Europa, Russia e Paesi del Golfo. Il capofila del progetto, Aldo Gregotti, risicoltore di Mortara, in provincia di Pavia, titolare dell'azienda La Chiappona,



Giorgio e Paolo Gazzola, del Gruppo Padana di Treviso. Sotto, Franco Zanzi, proprietario dei vivai omonimi, e Stefano Fanti, direttore del Consorzio Prosciutto di Parma



ha 80 ettari coltivati a riso, di cui 60 di qualità Yume. Un esempio di internazionalizzazione a rovescio che impegna ormai oltre 500 ettari di terreni per una produzione complessiva da 1.000 tonnellate di riso giapponese made in Italy.

«Per le piante da frutto continuiamo a dare assistenza ai produttori sia in Russia che in Ucraina per quanto concerne potatura e diradamento. Vendiamo le piante e consigliamo sugli impianti da fare a Krasnodar, nella repubblica di Inguscezia e in quella Kabardino Balkaria», ha spie-

gato, Franco Zanzi, titolare della Vivai Fratelli Zanzi di Fossanova S. Marco, in provincia di Ferrara, che ricava dalla Russia un giro d'affari di 1,5 milioni di euro sui 10 milioni di fatturato annuo. Considerata come punto di riferimento per tutto il settore ortofrutticolo l'azienda offre decine di varietà selezionate e innovative in Europa, Asia, Medio Oriente e Nord Africa, produce ogni anno oltre 3 milioni di piante da frutto e 15 milioni di piante di fragole, per il 60% destinate all'export. «In Russia hanno le condizioni climatiche per fare impianti da frutto, mele, susine», ha detto Zanzi, «con i produttori locali scegliamo i terreni più produttivi, i sesti d'impianto e forniamo assistenza alla produzione. Perlopiù i russi utilizzano i meli, in aziende che possono arrivare a produrre da 400 a 600 quintali di mele per ettaro con costi che variano da 4,5 euro a 5,5 euro per pianta». E ha aggiunto: «In Russia non abbiamo concorrenza, siamo stati i primi e continuiamo a esserlo. Lavorando direttamente in zona, inoltre, non abbiamo nemmeno i problemi tipici della burocrazia, come le barriere fitosanitarie, particolarmente attive quando si parla di import.»

Anche Giorgio Nischler, proprietario dei 220 ettari dei vivai omonimi a ad Albaredo d'Adige, in provincia di Verona, sta puntando sulle mele. «Non temiamo l'embargo, la nostra strada è aperta, abbiamo permessi speciali per importare gli innesti da piantare nei frutteti e continuiamo a fare consulenza per frutticoltura, per i vari trattamenti necessari a rendere coltivabili i terreni», ha spiegato Nischler. In Russia sono approdati otto anni fa e oggi un terzo dei 10 milioni di fatturato arriva da lì. «Collaboriamo col gruppo Kenzha, che compra da noi le piante e contribuisce a realizzare gli impianti. Con loro abbiamo venduto i nostri prodotti nella regione di Nalchik, nella repubblica Kabardino Balkaria, anche se adesso intendiamo espanderci verso Krasnodar e Sochi, zone individuate dal governo come passibili di espansione per le colture dei meleti che proponiamo», ha spiegato ancora. L'obiettivo è quello di arrivare a vendere meleti e piante da innesto per produrre almeno 400-500 quintali di mele per ettaro, visto che quella russa sembra essere una terra particolarmente adatta a questa coltura. Per ora la produzione si ferma al massimo a 150-250 quintali per ettaro, mentre in Italia i vivai Nischler riescono a far crescere meleti che producono fino a 700-800 quintali di mele per ettaro. Acquistare un meleto targato Vivai Nischler può costare, tra innesti e suppellettili necessarie, come le reti antigrandine, fra i 30 e i 40 mila euro a ettaro in Italia. «In Russia i prezzi sono gli stessi, ma le spese di gestione possono variare da 30 a 80 mila euro per ettaro».



Con meno di €5 a settimana leggi
il tuo quotidiano preferito su PC, iPad,
Tablet e Smartphone Android,
Tablet e PC Windows 8, Amazon Kindle Fire



Abbonamento mensile **€19,99**
(pari a €4,99 a settimana)

Abbonamento annuale **€229,99**
(pari a €4,42 a settimana)

Abbonati su www.classabbonamenti.com
oppure chiama il numero verde 800.822.195

Più lavoro agli avvocati ai tempi delle sanzioni

Boutique e grandi studi si confrontano su un mercato in crescita soprattutto nella domanda di assistenza legale e fiscale da parte dell'imprenditore che ha deciso di operare in loco

di Gabriele Ventura

L'attività degli studi legali cresce in Russia, nonostante le sanzioni Ue. E forse proprio per questo. Il duplice effetto è stato infatti quello di frenare gli investimenti da parte di nuovi operatori da un lato. Ma di consolidare le attività di quelli già esistenti sul mercato dall'altro, in particolare gli operatori con una capacità produttiva locale diretta e di indurre una maggiore richiesta di chiarimenti e assistenza in merito alla compliance nei riguardi della normativa russa. Ma il terreno di competizione tra i legal advisor, quelli che da tempo risiedono a Mosca, sia rappresentanti dei grandi studi internazionali che le boutique più specializzate sulla consulenza ai clienti italiani, si sta spostando sempre di più sul fronte della nuova legislazione civile. Un confine perennemente in movimento, nonostante il nuovo codice sia stato varato un paio di anni fa, per recepire, soprattutto nella parte contrattualistica tra grandi e piccoli soggetti economici occidentali e russi, con l'introduzione di concetti giuridici nuovi (rappresentanze e garanzie, condizioni preliminari) e altri che derivano dal diritto anglo-sassone (negative covenants, indemnity, escrow arrangements). MF International ha scelto un gruppo di professionisti, in rappresentanza dei diversi segmenti di mercato, per tracciare una fotografia aggiornata sull'evoluzione del mercato in Russia, a beneficio dei nuovi e vecchi investitori interessati a operare in quel contesto.

I PARTECIPANTI AL FORUM

- **PIETRO FERRERO**, managing partner a Mosca, Studio Carnelutti
- **VITTORIO LOI**, managing partner a Mosca, Pavia & Ansaldo
- **MATTEO BONELLI**, partner per l'area Russia, Bonelli Errede Pappalardo
- **DARIA VON MENSENKAMPFF**, responsabile desk russo in Italia, Orrick
- **MICHELANGELO CICOGNA**, partner a Mosca, De Berti Jacchia Franchini
- **GIUSEPPINA GASPARRI, STEFANO BERTOLLINI**, studio legale, Gasparri&Bertolini

Domanda. Quale impatto ha avuto l'avvio delle recenti sanzioni europee sulla consulenza legale, e in particolare su quali aspetti dell'attività dei suoi clienti e della sua attività?



Loi: Le sanzioni sono limitate e selettive, ma non c'è dubbio che si sia verificato un effetto di congelamento dei rapporti bilaterali e da giugno si sono ridotti i contatti e le richieste di assistenza su nuovi progetti di investimento diretto. Ma riduzione non vuole dire che non continuino ad arrivare richieste per affrontare quel mercato: sono solo più selettive.



Bonelli: Le sanzioni non hanno avuto dal punto di vista formale impatto sulle operazioni che normalmente si riferiscono a settori diversi da quelli colpiti da sanzioni. Possono tuttavia sorgere dei problemi anche seri nel concludere operazioni con soggetti russi direttamente o indirettamente colpiti da sanzioni, soprattutto sul fronte dell'accesso ai finanziamenti.



Von Mensenkampff: C'è minor attività nei settori M&A e Investimenti diretti esteri ma più vivacità nei settori dei finanziamenti sul mercato domestico, in progetti di ristrutturazione e in attività connesse

La novità

GOVERNANCE? LA RISOLVIAMO COSÌ

Uno dei problemi principali per le società che decidono di aprire in Russia, sia nella forma più semplice, a responsabilità limitata, che come società per azioni, è la definizione della governance, sostanzialmente della persona di fiducia che li rappresenta e gestisce in loco. La legge russa impone la scelta di un solo direttore generale dell'impresa a cui assegna poteri molto ampi in grado di vincolare la società, quindi anche i soci terzi, a qualsivoglia contratto o impegno senza precisi limiti, anche dal punto di vista economico e finanziario. Nel caso di JV con soci russi che statisticamente hanno avuto e hanno vita difficile, e conclusioni davanti all'autorità giudiziaria, l'imposizione di un direttore generale con tali poteri espone la società estera a gravi rischi, anche nel caso la scelta della persona ricada su un dipendente della società madre. **Pietro Ferrero (foto)**, che ha aperto a Mosca lo Studio Carnelutti, per seniority e tradizioni uno dei due punti di riferimento per gli italiani che fanno business con la Russia, ha studiato a fondo il problema, trovando una soluzione. «Quello che proponiamo alle aziende italiane in tema di governance è un servizio di gestione fiduciaria della loro attività da parte del nostro studio legale, superando in questo modo la necessità di una scelta, difficile soprattutto nel momento in cui si avvia un'attività, della persona giusta», ha spiegato a MF International Ferrero, 34 anni, dal 2005 residente a Mosca dove ha imparato la lingua e si è laureato in diritto russo, diventando il più russo degli avvocati italiani. Se anche la casa madre scegliesse un fiduciario italiano, non residente in loco, oltre ad avere i problemi per il permesso di soggiorno, incorrerebbe in altri rischi fiscali, sollevati questa volta dagli italiani. «Nel caso di gestione fiduciaria», ha spiegato Ferrero, «l'avvocato, per conto dello studio legale che riceve il mandato dal cliente, dà a sua volta una procura a un dipendente dell'azienda per la gestione corrente, il day by day. Il quale opera strettamente nei limiti della procura affidatagli, senza vincolare, con i suoi atti, la società e soprattutto i soci terzi, ma solo se stesso.» Non è una circostanza secondaria. Nel caso, per esempio, di emissione di impegni di pagamento a terzi compiuti non nell'interesse dell'azienda e fuori dalla procura,

continua a pagina 73



Pavia&Ansaldo
UN APPROCCIO PERSONALIZZATO

Vittorio Loi, partner senior dello studio Pavia & Ansaldo, uno dei veterani a Mosca, guida il team russo composto da 20 avvocati e tributaristi che operano nelle sedi di Mosca e San Pietroburgo aperte rispettivamente nel 1998 e nel 2004. La qualità e l'approccio personalizzato e multilingue, associati ai software e alle infrastrutture IT e TLC più aggiornati, permettono al team russo dello Studio di prestare in modo efficiente servizi di assistenza e consulenza in tutte le aree del diritto commerciale e tributario. I local partner sono Vitaly Gorkin, Sergio Forelli e Andrei Vorobjov.


HANNO ASSISTITO:

- primario gruppo italiano a controllo pubblico nella negoziazione e conclusione di contratti di fornitura/appalto con l'operatore postale russo nel settore dell'automazione postale;
- primaria impresa italiana di progettazione e realizzazione di impianti nel settore gas in relazione a contratti E&P con North Stream e South Stream;
- primario operatore italiano nel settore delle materie prime per l'acquisizione di concessioni minerarie in Russia;
- una primaria impresa di costruzioni italiana e un'impresa russa per la creazione e gestione di una joint venture russa operante nel settore della progettazione e realizzazione di opere pubbliche e private.

Bonelli Erede Pappalardo
SPECIALITÀ, M&A CROSS-BORDER

I partner Matteo Bonelli e Alberto Saravalle sono responsabili del desk Russia che ha incominciato a operare nel 2009. Il desk lavora con i principali studi indipendenti russi con uffici a Mosca e San Pietroburgo tra cui, in particolare, Egorov, Puginsky, Afanasiev & Partners e Alrud. Il desk è attivo in tutti i settori del diritto societario e commerciale e della consulenza alle imprese in relazione a operazioni straordinarie quali fusioni e acquisizioni, capital market, diritto bancario, antitrust, contenzioso e arbitrati internazionali, diritto tributario, diritto del lavoro, real estate, diritto della proprietà intellettuale, energy e diritto delle infrastrutture e dei trasporti.


HANNO ASSISTITO:

- Gruppo Generali negli accordi con il Gruppo PPF, per il controllo diretto di una partecipazione di rilievo nella società di assicurazioni russa OSAO Ingosstrakh;
- De Cecco nell'acquisizione di alcuni pastifici situati a Mosca, San Pietroburgo e Smolensk dalla russa Ekooffice;
- IDEa FIMIT sgr nella vendita del complesso turistico alberghiero Forte Village Resort, CA, a Progetto Esmeralda, conduttore e gestore dell'immobile di proprietà dei fratelli russi Bazhaev;
- Gruppo Centrex nella negoziazione di accordi di acquisizione nel settore oil & gas.

Orrick
LO STUDIO GLOBALE

Daria von Mensenkampff è managing associate alla guida del desk russo in Italia da quattro anni e nei precedenti quattro anni ha lavorato direttamente presso la sede Orrick di Mosca, che nel 2005 ha rilevato Coudert Brothers, primo studio occidentale ad aprire in Russia. Von Mensenkampff è attiva con le principali banche italiane ed internazionali, fondi di private equity, intermediari finanziari, e nei settori oil&gas, telecomunicazioni, media & entertainment. Fa parte della practice russa che conta anche avvocati russi e stranieri a Mosca, Londra, Milano e negli Stati Uniti che offrono assistenza a società internazionali. Orrick è uno dei primi 20 studi globali al mondo, specializzato in assistenza a società tecnologiche e dell'energia, oltre che start-up.

HANNO ASSISTITO:

- Selex ES, Luxottica, Cesi Group, CIFA, Vomm Impianti e Processi, Fendi nelle loro attività con la Russia;
- recentemente una società italiana attiva nel campo delle infrastrutture e una società russa attiva nello stesso settore per la costituzione di una joint venture per la vendita e produzione di componenti in Russia.



a compliance. Mentre nell'attività dei nostri clienti italiani attivi nel settore della vendita in Russia non si è verificato nessun sostanziale cambiamento nel volume degli affari.

D. Quindi il quadro che si presenta non è così negativo se analizzato con attenzione dal punto di vista del vostro lavoro?



Gasparri: La presenza del legal advisor a fianco dell'imprenditore è diventata, con le sanzioni e la crisi, ancora più determinante e le richieste di servizi legali non hanno subito rallentamenti. In particolar modo, nel campo delle energie rinnovabili e dell'efficientamento, dell'ingegneria specialistica, il trend della consulenza è in crescita così come nel settore delle nano tecnologie e della telemedicina. Sono campi in cui è decisiva l'esperienza specifica maturata in Italia, assicurata da chi ha sviluppato nel corso degli anni importanti progetti, nel caso specifico un nostro partner.



Cicogna: Noi abbiamo registrato un leggero rallentamento degli investimenti in Russia da parte di nuovi operatori, che aspettano l'evolversi della crisi, a fronte di un consolidarsi delle attività degli operatori già esistenti sul mercato russo. In altri termini, chi doveva instaurare nuovi rapporti commerciali in

Russia e/o insediare localmente una presenza diretta ha in alcuni casi deciso di sospendere il progetto in attesa dell'evolversi della situazione. Chi invece era già presente in Russia, commercialmente e/o con attività in loco, ha continuato ad operare, in alcuni casi intensificando il lavoro.

D. Quindi sul fronte legale lavorate di più o meno?



Cicogna: A fronte di un calo di operazioni straordinarie, acquisizioni e realizzazione di joint venture, si è intensificata la necessità di assistenza ordinaria e in particolare è cresciuto il contenzioso. Il fatto è che la svalutazione del rublo e la crisi economica russa in generale, che da giugno 2013 è riconosciuta anche dalle autorità russe, hanno avuto un impatto superiore alle sanzioni europee e le relative contromisure russe.



Loi: Anche noi abbiamo rilevato una crescita del contenzioso. Vorrei però rimarcare che gli effetti di questa nuova situazione possono anche avere un risvolto positivo, spingendo le aziende che puntavano solo sul trading con questo grande mercato a decidere di investire in maniera più stabile, per diventare in prospettiva un operatore locale.

D. È quello che sostiene l'avvocato Gasparri

De Berti Jacchia Franchini Forlani

FOCUS SULL' ARBITRAGGIO

Michelangelo Cicogna, partner responsabile della sede di Mosca di De Berti Jacchia Franchini, è tra l'altro specialista in arbitraggi, principalmente nel settore degli appalti e infrastrutture, assicurazioni, IT e telecomunicazioni, JV e consorzi e diritto commerciale. Mediatore accreditato e docente di tecniche di ADR e advocacy, svolge regolarmente attività come mediatore e arbitro. La sede di Mosca ha avviato la sua attività nel 1995. I collaboratori sono in tutto 16: un italiano, nove russi (legal) e sei addetti alla contabilità. La sede è composta poi da due of counsel, due partner e due assistenti. Le aree di specializzazione sono: corporate, M&A, commerciale, labour, fiscale, IP, real estate, energy, arbitrato e contenzioso.



HANNO ASSISTITO:

- un'impresa italiana (macchine agricole e motori) su tematiche inerenti revisione e proprietà intellettuale, commento e deposito per la registrazione di un contratto di licenza di un marchio di distribuzione;
- gruppo multinazionale italiano (prodotti, servizi e sistemi IT) per la costituzione di una società in Russia e la realizzazione di una JV con partner russi;
- produttore italiano di vernici e rivestimenti nella costituzione di una società in Russia con partner locali in relazione alla costruzione di uno stabilimento;
- una delle maggiori imprese italiane nelle costruzioni, in merito a due arbitrati paralleli presso l'ICC in ambito di costruzioni complesse ed assicurazioni, riguardanti un edificio;
- una società italiana, attiva nel settore della ceramica, in merito alla ristrutturazione del debito della controllata locale e consulenza sulla stabile organizzazione e su questioni di transfer pricing;
- la filiale russa di un gruppo italiano, operante nel settore della moda, in relazione a tematiche tributarie e legate alla proprietà intellettuale in Russia.

secondo cui nei settori tecnologicamente di punta l'attività si è intensificata sanzioni o meno. È corretto?



Cicogna: Per un investitore italiano è il momento di investire in Russia, la svalutazione del rublo, se è un freno alle esportazioni, è al tempo stesso un'opportunità per investire. Tra l'altro va considerato che le crisi economiche in Russia sono più frequenti rispetto alla media europea e, generalmente, accettate come un fatto ineludibile. L'impatto sull'economia si sente meno forte e la ripresa è in genere più rapida.

D. Ma in concreto quali sono le principali esigenze legali delle vostra clientela, in relazione alla situazione?



Bertollini: Il cliente italiano che si affaccia al mercato Csi ha bisogno di essere rassicurato circa le regole che vigono, comprese quelle fiscali. In particolare se vi siano o meno

intese che consentano agevolazioni nella penetrazione su quei mercati. In questo senso l'abbattimento dei costi di un 30% circa nell'insediamento nelle Zone economiche speciali funziona sempre da richiamo importante.



Loi: L'assistenza contabile-fiscale, soprattutto svolta in italiano, continua a essere una componente essenziale dell'advisory in Russia, in particolare sul piano dell'impostazione dei conti e la riclassificazione dei bilanci in modo che l'attività in Russia sia contabilmente recepibile nei consolidati italiani. A noi hanno chiesto di affiancare il team aziendale che imposta il sistema gestionale dell'azienda per assicurare l'integrazione delle attività in Russia con quelle della casa madre.



Cicogna: Le aree sono quelle tradizionali del diritto societario e commerciale, del diritto del lavoro, del fisco e della contabilità,

Gasparri & Bertollini

STUDI DI FATTIBILITÀ E CREDITO

Giuseppina Gasparri e Stefano Bertollini, coadiuvati dall'assistente Anna Isaeva, specializzata in diritto commerciale e privato, sono i responsabili dello studio aperto a Mosca che si occupa di



diritto commerciale, societario, fiscale, promozioni e marketing, finanziamenti e contributi, diritto privato internazionale e penale. Lo studio è tra i contatti professionali di fiducia del Consolato Generale di Mosca e San Pietroburgo.

HANNO ASSISTITO:

- un operatore italiano per un progetto di fattibilità per creare un mercato agroalimentare a Krasnodar, capitale della regione agricola del Kubac;
- un imprenditore italiano che opera da anni nel mercato russo per organizzare un

raggruppamento di imprese per la realizzazione di porcilaie al fine di ridurre la dipendenza dai mercati esteri di materia prima;

- Smarteko società specializzata nel settore delle energie rinnovabili e dell'efficientamento energetico su diverse iniziative volte a fornire al mercato russo soluzioni tecniche fortemente innovative;
- imprenditori italiani che hanno investito in Russia usufruendo di fonti di finanziamento tra cui Simest.

L'assistenza contabile-fiscale, svolta in italiano, continua a essere una componente essenziale del legal advisory in Russia

del contenzioso in tutte le loro declinazioni.



Bonelli: In primo luogo è necessario affrontare il tema delle sanzioni, in continuo divenire, che attualmente sono ad personam e non colpiscono determinate categorie di beni e prodotti, a parte quelli militari. I risvolti principali riguardano in particolare l'accesso al credito e le operazioni a leva. Più in generale, invece, nell'area Csi esiste la problematica della certezza del diritto. È vero che molte operazioni sono strutturate con riferimento al diritto inglese, ma poi per la parte antitrust e in generale sul fronte autorizzativo si fa riferimento al diritto locale, ben strutturato ma dall'applicazione spesso imprevedibile.



Von Mensenkampff: Sono d'accordo con Bonelli che i rischi maggiori che può correre chi vende direttamente in Russia, attra-

verso una sussidiaria controllata direttamente o tramite una rete di distributori, riguardano proprio la legislazione Antitrust. In questi casi, l'avvocato deve curare particolarmente tutti gli aspetti che riguardano l'antitrust, e strutturare il contratto in modo tale che il pagamento sia garantito.

D. A che punto è l'integrazione delle problematiche giuridiche a livello di diritto di impresa, diritto del lavoro, contrattualistica e contenzioso alle practice internazionali?



Loi: Quello che emerge è un fenomeno nuovo, una competizione crescente tra chi punta a continui aggiustamenti dell'ordinamento per adeguarlo alla prassi degli affari e chi, in particolare gli uffici legali dei grandi gruppi, pubblici e privati, che ricorrono sempre più a clausole standardizzate del diritto inglese, talvolta

continua a pagina 73

PAOLO PANERAI

IL NUOVO MILIONE

ITALIA & CINA

**COME VINCERE E FARE AFFARI
SFRUTTANDO L'AMICIZIA E I LEGAMI MILLENARI
TRA LE DUE CULTURE**



**Il libro che racconta e aiuta a comprendere la Cina moderna
attraverso le parole del suo fondatore Deng Xiaoping**

NELLE MIGLIORI LIBRERIE E IN VERSIONE E-BOOK

su www.classabbonamenti.com e i principali store

Classeditori

L'high tech è l'eldorado per l'Italmanager

Mancano specialisti e talenti soprattutto nel settore farmaceutico, biomedicale, aerospaziale, dell'efficienza energetica. Per questo c'è caccia al manager internazionale e gli stipendi...

di Martina Mazzotti

«C'è una grossa mancanza di personale qualificato e di talenti e questo è uno dei motivi per cui a Mosca e in altre grandi città i salari degli specialisti sono spesso superiori rispetto alla media europea, il che attira inevitabilmente l'attenzione da oltrefrontiera.» Nikita Maslennikov, analista dell'Istituto per lo Sviluppo moderno di Mosca, non è una voce nel deserto. «In tutte le regioni in cui operiamo, abbiamo difficoltà a trovare le competenze tecniche necessarie,» ha incalzato Irina Nemirovskaya, HR Director di ThyssenKrupp Elevator, «vi è una manifesta carenza di laureati e il livello d'istruzione è generalmente molto basso. Dobbiamo compensare la mancanza di personale qualificato con professionisti della vecchia generazione che in genere hanno un livello di formazione più elevato, soprattutto in campo tecnico-ingegneristico, ma una mentalità non in linea con gli standard di business moderno.» In questo contesto si spiega come mai secondo l'Expat Explorer Report 2014 di HSBC la Federazione Russa sia la quarta destinazione, dopo Cina, India e Svizzera, per i cosiddetti higher earning expats ovvero per i manager che percepiscono più di 250 mila dollari all'anno. Un'altra conferma autorevole sono i dati pubblicati lo scorso ottobre da Ernst&Young, il big globale della revisione, condotto su più di 200 aziende russe. Il 52% delle aziende sul territorio russo non ha intenzione di diminuire il proprio staff, mentre quasi il 30% pianifica nuove assunzioni. Fra i manager intervistati il 93% continua a percepire bonus e benefit dalla propria azienda, fra cui il più diffuso è il programma di assicurazione medica.

La carenza di offerta di personale qualificato fa sì che le retribuzioni lievitino, nonostante il rallentamento della crescita economica. Da maggio 2013 a giugno 2014 gli stipendi sono cresciuti in media del 7,6%, un dato inferiore agli anni precedenti ma comunque più che positivo. Nell'area di Mosca E&Y informa che le posizioni più remunerate sono quelle del



Da sinistra, Charles Gout, direttore di InJob Moscow, Paolo Lioy, general manager per l'area est e sud-est Europa di Whirlpool, Antonio Piccoli, area manager del gruppo Pavan, e Sacha Marnati, direttore hr di Prysmian in Russia



In tutte le regioni abbiamo difficoltà a trovare le competenze necessarie, vi è una manifesta carenza di laureati

settore finanziario dove per un Cfo si parte da 20.400 euro al mese, mentre nel general management un Ceo parte da 13.500 euro. Un direttore marketing e un IT director percepiscono circa 8.500 euro al mese e più o meno lo stesso vale per un direttore commerciale nei settori fashion e luxury. Per un direttore commerciale nell'area retail hypermarket si arriva a quasi 12.800 euro al mese. Sono valori che, però, vanno indicizzati al rublo

e al suo deprezzamento rispetto a dollaro ed euro, oltre il 25% quest'anno. «Inoltre il livello retributivo cambia molto da aziende internazionali ad aziende russe, che offrono stipendi superiori, e dalla persona in questione,» ha avvertito Charles Gout di InJob Moscow, giovane e dinamica realtà nel panorama del recruiting internazionale, «ho avuto l'occasione di notare differenze anche del 50% dello stipendio fra professionisti con stessa

posizione e stesse mansioni all'interno della medesima azienda». Un'altra caratteristica del mercato russo è il forte divario di stipendio fra top management e middle management, come ha rilevato Hay Group, colosso americano del management consulting. I manager in Russia nel 2013 hanno guadagnato in media 12,5 volte più che i lavoratori sotto di loro, 11 volte di più rispetto al 2011, tenuto conto che negli Stati Uniti e nell'Europa occidentale, gli stipendi dei manager sono circa 3,5 volte superiori a quelli dei loro subordinati. Chi voglia intraprendere una carriera manageriale o comunque lavorativa in Russia deve tenere conto soprattutto di come sta cambiando il panorama delle opportunità. Il trend, emerso in particolare al Russian Startup Tour 2014, svoltosi in giugno al centro Skolkovo di Mosca è che la

continua a pagina 73



12.800
Dir. commerciale



13.500
CEO



20.400
CFO

Il top degli stipendi (mensili in euro) per un manager in una multinazionale estera in Russia, secondo Ernst&Young

GLI STIPENDI IN RUBLI

General Management	media min	media max
Ceo	300.000	800.000+
Direttore generale	250.000	600.000+
Capo uff. rappresentanza	150.000	550.000

Retail		
Direttore marketing	250.000	550.000
Direttore logistica	135.000	430.000
Direttore shopping center	125.000	260.000
Direttore e-commerce	80.000	250.000
Facility manager	60.000	550.000
Direttore sviluppo	60.000	250.000

Fashion		
Direttore commerciale	220.000	450.000
Direttore vendite e operation	150.000	405.000
Direttore vendite	150.000	280.000
Direttore vendite regionale	100.000	250.000
Manager area vendite	100.000	200.000
Key account manager	70.000	140.000

Luxury		
Direttore commerciale	220.000	400.000
Direttore vendite	180.000	250.000
Manager locale	100.000	220.000
Capo del merchandising	110.000	145.000
Dir. vendite regionali	80.000	160.000
Category manager	80.000	250.000
Key account manager	60.000	160.000
Direttore di boutique	60.000	160.000

Ipermercati		
Direttore commerciale	350.000	750.000
Direttore vendite	300.000	550.000
Dirigente locale	150.000	360.000
Store manager	120.000	250.000

IT		
Direttore (Cio)	130.000	420.000
Direttore vendite	150.000	300.000
Manager vendite	100.000	180.000
Manager vendite nazionale	120.000	200.000
Direttore vendite locale	150.000	300.000
Manager vendite locale	100.000	180.000
Key account manager	100.000	200.000
Direttore sviluppo	150.000	250.000

Finanza		
Cfo	400.000	1.200.000
Direttore finanza	150.000	500.000
Vicedirettore finanza	165.000	375.000
Controler	85.000	280.000
Capo del budgeting	120.000	250.000
Analista	70.000	150.000

Industria farmaceutica		
Capo dipartimento medico	200.000	290.000
Medical manager	110.000	270.000
Capo del dip. Regulatory Specialist	200.000	300.000
Product manager	100.000	200.000
Medical advisor	100.000	160.000

Legenda: compensi lordi mensili in rubli - Fonte: Antal Russia

Fondata nel 1994 da Antal International Group, Antal Russia è uno dei più longevi ed esperti operatori nel mercato del lavoro nella Federazione Russa. Nel marzo 2008 Antal Russia è stata acquisita dal Gruppo FiveTen, operatore mondiale nel recruiting di settore, dando vita alla prima significativa operazione di M&A nel settore del job recruiting in Russia. Specializzata nella ricerca di posizioni di medio-alto livello, Antal lavora su una vasta gamma di settori sia in Russia, che nei mercati CSI con una sede operativa anche in Kazakistan. Conduce periodicamente rilevamenti sui compensi, che riporta nei suoi survey molto utilizzati sia dai datori di lavoro che dai professionisti. I survey vengono prodotti sulla base di ricerche interne per fornire indicazioni sui livelli retributivi, l'andamento del mercato in tutte le discipline professionali e nei principali settori industriali.

Cosa dicono gli esperti

L'HEAD HUNTER

Charles Gout, 27 anni
direttore di InJob Moscow



Domanda. Come sta evolvendo il mercato del lavoro russo per i manager italiani?

Charles Gout. La tendenza delle multinazionali al recruiting di manager dall'esterno sta leggermente diminuendo. Il motivo è legato ai costi e ai permessi di lavoro che premiano l'ingresso di specialisti qualificati a scapito della fascia meno qualificata di lavoratori. Gli high qualified specialist, con reddito superiore a 2 milioni di rubli mensile, possono avere un permesso di lavoro di tre anni e a partire da gennaio 2015, un permesso che prevede il superamento di un test di lingua e un esame di storia.

D. Di fatto una restrizione...

R. Sì, come conseguenza dell'impenetrazione nell'afflusso di professionisti europei che si è registrata in seguito alla crisi del 2009. Sono arrivati sul mercato russo molti lavoratori con aspettative remunerative elevate che hanno contrattato pacchetti expat assai vantaggiosi. Oggi non di rado sono gli stessi professionisti che riducono i propri pacchetti expat (casa, scuola per i figli, etc.) pur di restare a lavorare in Russia.

D. Quali sono le specificità di mercato?

R. Il potenziale di domanda è molto elevato e si registra ancora un divario importante fra lo stipendio percepito da manager stranieri e manager nazionali.

D. Con quali conseguenze?

R. In una situazione di instabilità economica l'offerta dei professionisti russi, che nel frattempo hanno aumentato il loro mindset internazionale, diventa più competitiva. Poi i giovani russi sono molto agguerriti e non esitano a farsi avanti e a bussare più volte anche alla stessa porta.

D. Che cos'è InJob?

R. In Job è una talent search company internazionale con più di 15 anni di esperienza nel mondo delle risorse umane. Conta una quindicina di uffici

in Italia e da due anni si è internazionalizzata con l'apertura di un ufficio a New York, a Shanghai, in partnership, a Varsavia e a Mosca.

D. Che cosa consiglia a chi vuole guardare al mercato russo?

R. Tenere ben presente il fattore età. In Russia i giovani sono già sul mercato del lavoro a 21 anni, e in generale anche in paesi come Francia e Germania, l'età media di chi cerca posizioni già a livello di middle management è decisamente più bassa che in Italia. Dunque non perdere tempo, e cominciare molto presto.

IL MANAGER

Paolo Lioy, 46 anni
general manager Russia Whirlpool
e direttore dei mercati est e sud europei



Domanda. Come vede dallo head quarter Whirlpool a Mosca il mercato del lavoro?

Risposta. C'è un'enorme dinamicità, un turnover elevato e una grande flessibilità. Visto con gli occhi di un'azienda occidentale può rappresentare una specie di eden, in realtà quando si opera con margini di elevata flessibilità ci sono pro e contro.

D. Può fare un esempio?

R. È difficile comunicare ai propri impiegati valore di appartenenza e si riesce a costruire meno sulle persone. Su un ufficio di 80 persone c'è un turnover medio annuo di 25-30 professionisti, il che rende complicato lavorare sulla corporate identity, fare formazione e in definitiva creare valore aggiunto.

D. Come mai?

R. I giovani manager si aspettano di crescere molto in fretta: un direttore vendite può avere in media 28-30 anni; l'anticipo rispetto all'Italia è di circa dieci anni. All'inizio prendono quasi come una questione personale il fatto che molti miei dipendenti se ne andassero dopo soli pochi mesi di permanenza in azienda, poi, confrontandomi con manager di altre aziende, ho capito che è la norma.

D. Qual è il valore aggiunto che un manager estero può portare in Russia?

R. Mancano, soprattutto nella zona di Mosca, i talenti e la professionalità, in una situazione in cui sono arrivate quasi tutte le grandi multinazionali attratte da un mercato con tassi di crescita interessanti. La prima cosa su cui hanno puntato è stato il recruiting di personale qualificato con buona conoscenza di russo e inglese e con un approccio di business internazionale e costante. Queste figure sono molto ricercate.

D. Che cosa manca soprattutto ai manager russi?

R. La capacità di iniziativa e di business di stampo occidentale, per contro hanno una buona capacità di esecuzione che deriva da un passato di impostazione dirigista.

D. Che consiglio darebbe a un manager italiano?

R. Se un manager che arriva non vuole sorprese, deve mettere in conto un costo della vita elevato, soprattutto il costo dell'abitazione. Parlo di Mosca, perché è la città dove vivo da più di due anni: è una città che offre tutto, ma dove il costo della vita è molto alto. È una delle metropoli più care del mondo.

L'IMPRENDITORE

Antonio Piccoli, 52 anni
area manager del gruppo Pavan e direttore di Confindustria Russia



Domanda. Vivendo in Russia da ormai 22 anni, come vede la situazione attuale?

Risposta. La politica delle sanzioni ha portato un clima economico instabile, che si sta ripercuotendo negativamente sul mercato del lavoro. Il fatto è che l'escalation delle sanzioni prende le mosse da scelte di ragione politica molto poco condivise dalla comunità di business italiana che fa affari con la Russia.

D. E guardando un po' più in là?

R. La svalutazione del rublo porterà con ogni probabilità a un trend in crescita degli investimenti stranieri nei prossimi due anni. È poi in atto un processo di internazionalizzazione molto forte delle aziende russe. Dunque guardare al mercato del la-

I corsi di formazione

IN RUSSIA CUM LAUDE

Tra le proposte formative per chi desidera prepararsi al mercato del lavoro russo dall'Italia, il Master in Relazioni Internazionali d'Impresa Italia-Russia, promosso dall'Università di Bologna e diretto da Emanuele Menegatti, vanta la maggiore seniority. Ha preso il via nel 2013 con 16 iscrizioni e il supporto di Banca Intesa Russia e della Cassa di Risparmio di Bologna. Il corso, primo in Europa di questo genere, si propone di fornire a neolaureati e professionisti con una propensione verso contesti internazionali, competenze giuridiche, economico-aziendali e storico-culturali per poter sviluppare una carriera nelle imprese che operano con e nel mercato russo. Un particolare focus è sull'aspetto linguistico e culturale in vista della nuova legislazione in vigore dal prossimo gennaio 2015 che lega l'ottenimento del permesso di lavoro al superamento di una prova sulla padronanza della lingua russa e sulla conoscenza della storia e delle nozioni principali della legislazione russa. Il master dura un anno (prossima edizione gennaio 2015-febbraio 2016) e costa 3.800 euro. Anche Ca' Foscari a Venezia propone un Master ELEO in Economia e lingue dell'Europa Orientale che offre un percorso di formazione che combina trasversalmente competenze linguistiche, economiche e giuridiche. È aperto a massimo 30 studenti, si svolge nella sede di Treviso e ha durata annuale per un costo di 3.500 euro. La prima edizione nel 2013 ha riscosso grande interesse grazie anche al particolare focus sui mercati della Russia e dell'Europa Orientale con un modulo dedicato alle tecniche degli scambi e alla formazione di export-import manager. Una proposta light, 130 ore di lezione al costo di 1.200 euro, è organizzata dall'ISPI School con il Professional Diploma «Obiettivo Russia», la cui prossima edizione sarà dal 6 febbraio al 21 marzo prossimi. Il diploma è stato pensato per il mondo imprenditoriale e per gli operatori che intendano sviluppare relazioni di carattere economico, scientifico e culturale con la Federazione Russa.

voro russo è sicuramente strategico per un professionista italiano.

D. Quali sono i settori più promettenti?

R. A un manager italiano che guarda alla Federazione Russa consiglieri di prendere in considerazione soprattutto le aziende straniere. Ci sono intere filiere merceologiche ormai in mano a industrie d'oltrfrontiera, come per esempio la cioccolata o la produzione di bibite, che parla americano per il 97% del mercato russo. Nell'industria leggera a capitale straniero penso che ci siano grandi opportunità per chi arriva da fuori.

D. Anche in imprese italiane?

R. Molto interessanti sono Ferrero e Cremonini, oltre alle più tradizionali Eni ed Enel. Anche la pmi italiana si sta muovendo bene, soprattutto nelle costruzioni e nei servizi tecnologici per l'oil&gas. Un altro settore in netto sviluppo è quello biomedicale che a mio avviso vedrà un vero e proprio boom nei prossimi anni.

D. Che cosa l'ha colpita di più negli ultimi tempi nel mercato del lavoro?

R. Nell'ultimo biennio si è intensificato in modo davvero impressionante, soprattutto a Mosca, l'immigrazione spontanea di giovani italiani neolaureati di talento che arrivano qui per cercare lavoro a qualunque livello, disposti davvero a fare tutto. Si tratta di una comunità che si è allargata a dismisura, come testimoniano anche il fiorire dei gruppi dedicati sui social network.

D. Il suo consiglio a un manager italiano?

R. Soprattutto a livello di middle management, una minima conoscenza del russo può fare davvero la differenza. Operare in Russia senza parlare il russo è molto difficile, a parte per alcuni settori estremamente specializzati o ultra internazionalizzati come quello della finanza.

L'HR DIRECTOR

Sacha Marnati, 35 anni
hr director di Prysmian Group

Domanda. Qual è il fattore vincente per un manager che voglia intraprendere una carriera in Russia?



Risposta. Un manager deve essere disposto a spostarsi e avere una mentalità flessibile. Io viaggio fra Mosca, San Pietroburgo e Rybinsk prendendo in media tre aerei alla settimana. Vivo a San Pietroburgo dove sono riuscito a spostare la mia famiglia e questo è un punto fondamentale. Le società come Prysmian o Pirelli, dove ho lavorato prima, che offrono un'opportunità di carriera in Russia ai loro manager, hanno un vantaggio competitivo.

D. Che può valere anche per la carriera dei manager italiani?

R. Sì, perché la Russia guarda favorevolmente ai professionisti italiani grazie a una storia di relazioni che hanno avvicinato i nostri due Paesi in passato. L'Italia è sempre stata un partner ben visto e apprezzato ed esiste a mio avviso un canale privilegiato anche di inserimento nella comunità locale.

D. Prysmian quindi può essere un canale per iniziare una carriera anche da neolaureati?

R. Il programma worldwide iniziato nel 2012, Build the Future, prevede l'inserimento di 25 neolaureati all'anno in Prysmian attraverso un sistema di selezione e poi di formazione interna con diversi step successivi.

D. Come funziona?

R. Una volta passato lo screening di selezione iniziale, il primo anno si lavora nella sede del proprio paese d'origine con un induction che prevede sei mesi nel team di ricerca e sviluppo, tre mesi nell'area sviluppo e tre mesi nell'area vendite. Alla fine del primo anno si costruisce l'espatrio per i successivi due anni. Anche la Russia è molto attiva in questo programma sia come Paese di partenza che di destinazione dei nuovi manager di domani.

D. Il suo consiglio?

R. Mettersi alle spalle qualsiasi tipo di pregiudizio e soprattutto non pensare di finire per forza nella dorata Mosca o San Pietroburgo, che rappresentano solo una piccola parte della realtà russa. Chi è disposto a spostarsi anche in zone meno occidentalizzate può avere sicuramente una carta in più da giocare.

Dove i russi hanno investito

Ragione sociale	Regione	Settore	Gruppo russo	Quota %	Anno	Tipologia	Dipendenti	Fatturato
Pirelli-Camfin	Lombardia	Pneumatici	Rosneft	50	2014	Acquisizione	37.979	6.146,0
Ocio Telematics	Lombardia	Software	Renova Group	100	2014	Acquisizione	nd	120,0
Edos Partners	Lombardia	Consulenza finanz.	VTB Capital	9	2014	Acquisizione	6	2,4
Infoblu	Lazio	Servizi	Renova Group	nd	2014	Acquisizione	nd	nd
Sistematica	Umbria	Software	Renova Group	nd	2014	Acquisizione	54	6,5
Adami	Veneto	Bevande	Jsc Igristie Vina	100	2013	Acquisizione	8	3,9
LCM Italia	Lombardia	Meccanica	Oil&gas System	100	2013	Acquisizione	87	43,8
Neubor Glass	Friuli VG	Vetro	Altair Ruspol	min	2013	Acquisizione	62	14,2
Sangalli Vetro	Friuli VG	Vetro	Glasswall	50	2013	Acquisizione	248	78,2
Saras Spa	Sardegna	Petrolio e altri prodotti energetici	Rosneft	20	2013	Acquisizione	1.280	10.679,0
Lik International B.V.	Lombardia	Petrolio e prodotti energetici	Oao Lukoil	nd	2012	nd	nd	nd
Benaco Power Srl	Lombardia	Energia elettrica, gas e acqua	Renova Group	nd	2012	nd	nd	nd
Eridio Power Srl	Lombardia	Energia elettrica, gas e acqua	Renova Group	nd	2012	nd	nd	nd
Lario Power Srl	Lombardia	Energia elettrica, gas e acqua	Renova Group	nd	2012	nd	nd	nd
Sebino Power Srl	Lombardia	Energia elettrica, gas e acqua	Renova Group	nd	2012	nd	nd	nd
Verbano Power Srl	Lombardia	Energia elettrica, gas e acqua	Renova Group	nd	2012	nd	nd	nd
St Facade Technology Srl	Piemonte	Prodotti in metallo	Velko-200 Production & Design, Ltd	100	2012	Greenfield	1	0,0
St Facade Technology Srl	Piemonte	Prodotti in metallo	Velko-200 Production & Design	nd	2012	Greenfield	nd	nd
Az. Agricola Tenute Dei Vallarino Srl	Piemonte	Agricoltura, caccia e pesca	Russian Standard	100	2011	Acquisizione	1	0,6
F.Li Gancia & C. Spa	Piemonte	Bevande	Russian Standard	70	2011	Acquisizione	105	64,0
Piessepi Progetti Sviluppo E Promozione	Piemonte	Altri servizi professionali	Russian Standard	12,61	2011	Acquisizione	nd	0,0
Premium Brands Srl	Liguria	Commercio all'ingrosso	Russian Standard	33,33	2011	Acquisizione	0	0,2
Spal Tlc Spa	Emilia-Romagna	Commercio all'ingrosso	Vimpelcom Oao	nd	2011	Greenfield	nd	nd
Wind Telecom	Lazio	Holding	Vimpelcom	100	2011	nd	16	8,0
Energetic Source Green Investments Srl	Lombardia	Energia elettrica, gas e acqua	Renova Group	100	2010	Greenfield	0	0,6
Ens Solar Four Srl	Lombardia	Energia elettrica, gas e acqua	Renova Group	100	2010	Greenfield	0	2,0
Ens Solar One Srl	Lombardia	Energia elettrica, gas e acqua	Renova Group	100	2010	Greenfield	0	0,0
Premiumgas Spa	Lombardia	Energia elettrica, gas e acqua	Gazprom Jsc	50	2009	Acquisizione	1	597,3
Mechel Service Italy Srl	Lombardia	Commercio all'ingrosso	Mechel	nd	2009		30	33,3
Lukoil Italia Srl	Lazio	Commercio all'ingrosso	Oao Lukoil	100	2009	Greenfield	8	321,1
Lukoil-Bunker Italy Srl	Sicilia	Commercio all'ingrosso	Oao Lukoil	100	2009	Greenfield	4	66,3
Energetic Source Green Power Srl	Lombardia	Energia elettrica, gas e acqua	Renova Group	100	2009	Greenfield	0	1,4
Energetic Source Solar Energy Srl	Lombardia	Energia elet-trica, gas e acqua	Renova Group	100	2009	Greenfield	0	0,0
Energetic Source Solar Investments Srl	Lombardia	Energia elettrica, gas e acqua	Renova Group	100	2009	Greenfield	0	2,8
Energetic Source Solar Production Srl	Lombardia	Energia elet-trica, gas e acqua	Renova Group	100	2009	Greenfield	0	1,5
Viva-Italia Srl	Toscana	Altri servizi professionali	Text Media	nd	2009	Greenfield		0,1
Phone Srl	Lazio	Commercio al dettaglio	Vimpelcom Oao	100,00	2009	Greenfield	664	74,5
Centrex Italia Spa	Lombardia	Energia elettrica, gas e acqua	Gazprom Jsc	100	2008	Greenfield	6	60,7
Kaspersky Lab Italia Srl	Lazio	Commercio all'ingrosso	Kaspersky Lab Zao	100	2008	Greenfield	26	9,7
Isab Srl	Sicilia	Petrolio e altri prodotti energetici	Oao Lukoil	80	2008	Acquisizione	1.019	2.120,0
Aion Renewables Spa	Emilia-Romagna	Macchine e apparecchi meccanici	Renova Group	35	2008	Acquisizione	21	98,5
Ecoware Spa	Veneto	Elettromeccanica strumentale	Renova Group	nd	2008	Acquisizione	132	280,9
Helios Technology Srl	Veneto	Elettromeccanica strumentale	Renova Group	nd	2008	Acquisizione	164	37,6
Ircem Industriale Srl	Emilia-Romagna	Macchine e apparecchi meccanici	Renova Group	100	2008	Acquisizione	47	0,7
Saem - Energie Alternative Srl	Puglia	Macchine e apparecchi meccanici	Renova Group	nd	2008	Acquisizione	107	71,9
Superjet International Spa	Veneto	Aeromobili e veicoli spaziali	Sukhoi Company Jsc	49	2008	Acquisizione	197	6,7
Taitos Srl	Piemonte	Altri prodotti minerali non metalliferi	Velko-200 Production & Design	nd	2008	Acquisizione	54	6,4
Ecowatt Srl	Lombardia	Energia elettrica, gas e acqua	Renova Group	50,98	2007	Acquisizione	0	1,2
Energetic Source Spa	Lombardia	Energia elettrica, gas e acqua	Renova Group	100	2007	Acquisizione	34	2,0
Energie Rinnovabili Toscana - E.R.T. Srl	Toscana	Energia elettrica, gas e acqua	Renova Group	10	2007	Greenfield	nd	nd
Flyenergia Spa	Lombardia	Energia elettrica, gas e acqua	Renova Group	80	2007	Acquisizione	56	117,2
Geogastock Spa	Lombardia	Logistica e trasporti	Renova Group	100	2007	Greenfield	2	0,0
Marina Blu Spa	Emilia-Romagna	Logistica e trasporti	Renova Group	51	2007	Acquisizione	8	2,8
Religio Srl	Lombardia	Holding	Renova Group	15,41	2007	Acquisizione	0	0,0
Tecnenergia Spa	Lombardia	Energia elettrica, gas e acqua	Renova Group	93,77	2007	Acquisizione	20	80,0
Vento Energia Srl	Lombardia	Energia elettrica, gas e acqua	Renova Group	34,45	2007	Acquisizione	0	1,8
Retal Italia Spa	Veneto	Prodotti in materie plastiche	Gruppo Kompanii Retal	100	2006	Acquisizione	35	16,4
Verona Steel Spa	Veneto	Lavorazione metalli e leghe	Novolipetsk	50	2006	Acquisizione	263	238,2
Tenute Di Toscana Srl	Toscana	Holding	Spi Group	26	2006	Acquisizione	0	0,0
Qxn Spa	Lazio	Servizi di telecomunicazioni	Vimpelcom Oao	10	2006	Greenfield	nd	nd
Salazur Real Estate Srl	Lazio	Costruzioni	Zureta	100	2006	Greenfield	nd	0,0
Evraz Palini & Bertoli Spa	Friuli - Venezia Giulia	Lavorazione metalli e leghe	Evraz Group	100	2005	Acquisizione	142	280,0
Nizh Yug Italia Spa	Emilia-Romagna	Commercio all'ingrosso	Nizh Yug Corp.	50	2005	Greenfield	1	11,4
Gsi Lucchini Spa	Toscana	Prodotti in metallo	Oao Severstal	100	2005	Acquisizione	43	43,4
Lucchini Servizi Srl	Lombardia	Altri servizi professionali	Oao Severstal	100	2005	Acquisizione	269	33,4
Lucchini Spa	Lombardia	Lavorazione metalli e leghe	Oao Severstal	100	2005	Acquisizione	2.895	1.202,0
Setrans Srl	Lombardia	Logistica e trasporti	Oao Severstal	60	2005	Acquisizione	28	17,7
Tecnologie Ambientali Pulite T.A.P. Srl	Toscana	Altri servizi sociali e personali	Oao Severstal	nd	2005	Acquisizione	0	1,0
Mix Srl	Lombardia	Software e servizi informatici	Vimpelcom Oao	nd	2005	Acquisizione	6	1,5
Wind Telecomunicazioni	Lazio	Servizi di telecomunicazioni	Vimpelcom Oao	63	2005	Acquisizione	6.278	5.429,0
Wis - Wind International	Lazio	Servizi di telecomunicazioni	Vimpelcom Oao	63	2005	Acquisizione	49	674,0
Sovtransavto-Italia Srl	Piemonte	Logistica e trasporti	Sovtransauto Holding	nd	2002	Greenfield	3	1,4
Mak Mart Italia Spa	Lombardia	Commercio all'ingrosso	Mak Mart Group	100	2000	Greenfield	0	7,9
Tmk Italia Srl	Lombardia	Commercio all'ingrosso	Oao Tmk	100	2000	Greenfield	12	58,5
Bari Fonderie Meridionali Spa	Puglia	Lavorazione metalli e leghe	Oao Severstal	79,8	1999	Acquisizione	nd	nd
Portovesme Srl	Sardegna	Lavorazione metalli e leghe	Renova Group Of Companies	100	1999	Acquisizione	647	248,8
Itnet Srl	Lazio	Servizi di telecomunicazioni	Vimpelcom Oao	100	1999	Acquisizione	58	12,3
Redaelli Tecna Spa	Lombardia	Prodotti in metallo	Oao Severstal	100	1998	Acquisizione	266	76,9
Promgas Spa	Lombardia	Commercio all'ingrosso	Gazprom Jsc	100	1993	Greenfield	6	481,7
Oerlikon Graziano Spa	Piemonte	Componentistica meccanica per auto	Renova Group Of Companies	90	1992	Acquisizione	2.495	401,0
Gecco Italia Spa	Lombardia	Logistica e trasporti	Jsc Russian Railways	100	1987	Greenfield	221	174,8
Gazpromneft Lubricants Italia Spa	Lazio	Petrolio e altri prodotti energetici	Gazprom Jsc	100	1986	Greenfield	46	39,2
Oerlikon Balzers Coatings Italy Spa	Lombardia	Prodotti in metallo	Renova Group	100	1984	Greenfield	90	11,3
Sacchificio Tordera Spa	Lombardia	Carta e prodotti in carta	Investlesprom Group	50	1981	Acquisizione	72	13,4
Mc Drill Technology Spa	Emilia-Romagna	Macchine e apparecchi meccanici	Nauchno-Proizvodstvennoe	nd	nd	nd	46	11,8
Azzurro Italia Hmg Srl	Toscana	Alberghi, bar e ristoranti	Oao Vao Intourist	100	nd	Acquisizione	0	2,3
Avelar Solar Investments Ii Srl	Lombardia	Energia elettrica, gas e acqua	Renova Group	66,67	nd	Greenfield	nd	nd
Oerlikon Graziano Group Spa	Piemonte	Holding	Renova Group	100,00	nd	nd	2	2,0
Oliver Srl	Sardegna	Commercio al dettaglio	Renova Group	nd	nd	nd	2	0,6
X3energy Spa	Lombardia	Energia elettrica, gas e acqua	Renova Group	50	nd	nd	4	54,9
Bassanina Srl	Veneto	Commercio all'ingrosso	Sibirskii Agrarnyi Holding	70	nd	nd	40	6,6
Soft Strategy Srl	Lazio	Altri servizi professionali	Zureta	nd	nd	nd	nd	nd

Fonte: INVITALIA – R&P, in collaborazione con il Politecnico di Milano (aggiornato al 30 maggio 2014) - Fatturati e dipendenti si riferiscono all'esercizio precedente l'acquisizione.

Un'immensa Federazione

Il paese più grande del mondo è frazionato in una miriade di soggetti amministrativi, raggruppati in sette distretti federali. Ecco le principali città che fanno corona alla capitale

Sotto una sola bandiera, la Federazione russa si estende fra Europa e Asia per 17 milioni di chilometri quadrati, lo stato più grande del mondo, ma anche il meno abitato, con 8,3 abitanti per chilometro quadrato, e il più frastagliato. La ripartizione di base prevede 83 soggetti federali, a loro volta raggruppati in 8 distretti. I soggetti federali possono essere repubbliche, kraj (territori), oblast (province), città federali, che sono due, Mosca e San Pietroburgo, e okrug (circondari autonomi). A tenere insieme il tutto, la Costituzione, adottata nel dicembre 1993, delinea una repubblica semipresidenziale a struttura federale dove il presidente è eletto a suffragio universale e nomina il primo ministro, che deve però godere anche della fiducia del Parlamento. Quest'ultimo ha una struttura bicamerale che prevede una Camera bassa, la Duma, composta da 450 deputati ed eletta a suffragio universale ogni quattro anni, e un Consiglio federale, costituito da 166 senatori eletti in maniera indiretta dalle assemblee locali. Il Pil nel 2014 è stato di circa 3,5 trilioni di dollari, secondo dati del Fondo Monetario, calcolati a parità di potere d'acquisto con il dollaro internazionale (PPP) che corrispondono a un pro capite di circa 24,7 mila dollari.

SAN PIETROBURGO



È la capitale storica del paese dove risiedevano gli Zar. Leningrado, in età sovietica, gode di una posizione strategica grazie all'affaccio sulla foce del fiume Neva e sul Mar Baltico. Con 5 milioni di abitanti è il secondo centro economico del paese, nonché avamposto settentrionale russo per gli affari e le relazioni con i vicini stati europei confinanti, Finlandia ed Estonia. Il suo porto è il maggiore della Russia e il settore navale e cantieristico rappresenta una delle voci più importanti della regione, a cui vanno aggiunti la ricchezza di risorse naturali, un'industria meccanica sviluppata e una fitta rete di trasporti che costituisce un'arteria privilegiata per il passaggio delle merci dall'UE.

MOSCA



La capitale è una delle città più grandi del mondo con 16 milioni di abitanti, nell'area metropolitana che ospita molta parte della migliore industria meccanica, elettronica e ingegneristica, produce un terzo del Pil nazionale e attira gran parte degli investimenti esteri. Quasi tutte le maggiori società russe e straniere hanno qui la sede centrale.

NIŽNĬJ NOVGOROD



Situata nel punto di confluenza fra il fiume Volga e l'Oka, la città è uno dei maggiori centri dell'It russo e sede della ricerca tecnologica e nello sviluppo di software soprattutto nel campo delle telecomunicazioni e della telefonia mobile. Per numero di abitanti, 1,4 milioni, è il quarto centro urbano per dimensioni. Storicamente importante per la sua posizione strategica.

KRASNODAR



Poco meno di un milione di abitanti, sorge nella pianura ciscaucasica, sul fiume Kuba', non lontano dalle coste del Mar Nero e dalle propaggini settentrionali del Grande Caucaso. È la capitale agricola meridionale con 22 grandi imprese agricole per una superficie totale coltivata che supera i 50 mila ettari. Vanta il maggior numero di mall per abitante del Paese.

VOLGOGRAD



Lungo la sponda destra del basso corso del fiume Volga, conta circa un milione di abitanti, e nel corso della storia ha più volte cambiato nome. Era Stalingrado durante la Seconda guerra mondiale, teatro dell'omonima battaglia, che ha segnato la fine dell'avanzata tedesca verso Mosca, ma fu completamente rasa al suolo. Oggi la città è diventata un importante polo industriale.

KAZAN



Poco più di un milione di abitanti, Kazan è la capitale della Repubblica dei Tatar (Tatarstan), sulla sponda sinistra del Volga. È il più importante porto fluviale e rappresenta lo sbocco di una buona parte delle produzioni del Tatarstan, uno dei territori più sviluppati della Federazione, grazie soprattutto alla produzione e alla raffinazione del petrolio. Il grandioso Cremlino che occupa la parte centrale della città è stato dichiarato nel 2000 Patrimonio mondiale dell'umanità dall'Unesco.

EKTARINBURG

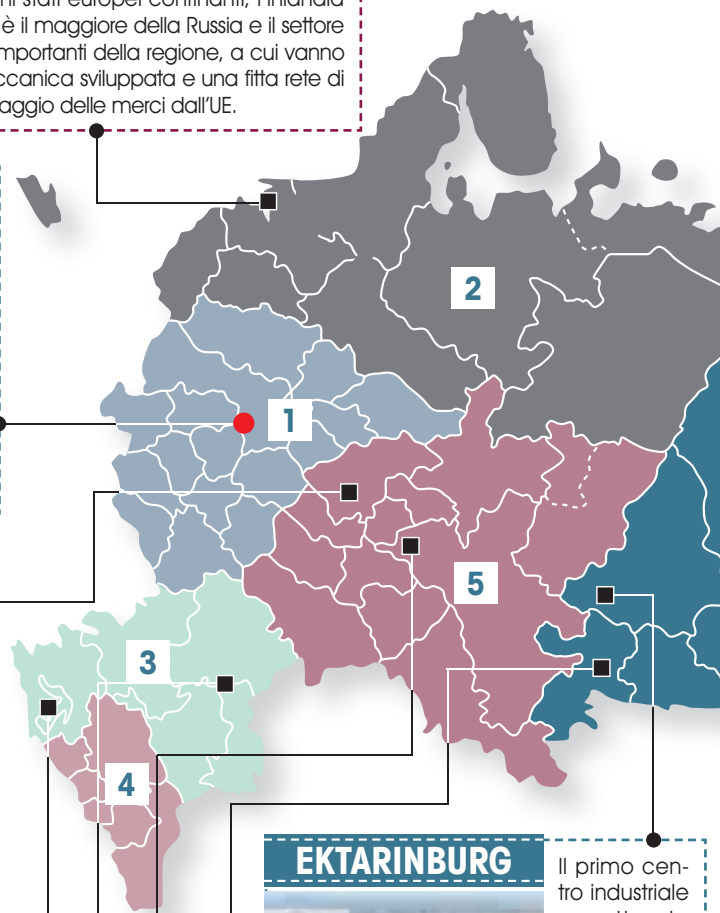


Il primo centro industriale e culturale della regione degli Urali negli ultimi dieci anni ha investito molto per attirare piccole e medie imprese. La trasformazione in atto da ex centro dell'industria mineraria a moderna capitale dell'industria tecnologica sta attirando giovani, studenti e ricercatori.

ČELJABINSK



Sorge sul versante sud-orientale degli Urali, nella valle del fiume Miass. Durante la Seconda guerra mondiale Stalin decise di spostare qui diversi complessi industriali per metterli al riparo dall'avanzata tedesca. Oggi la regione è una delle più sviluppate importanti per la siderurgia e il comparto agroalimentare.



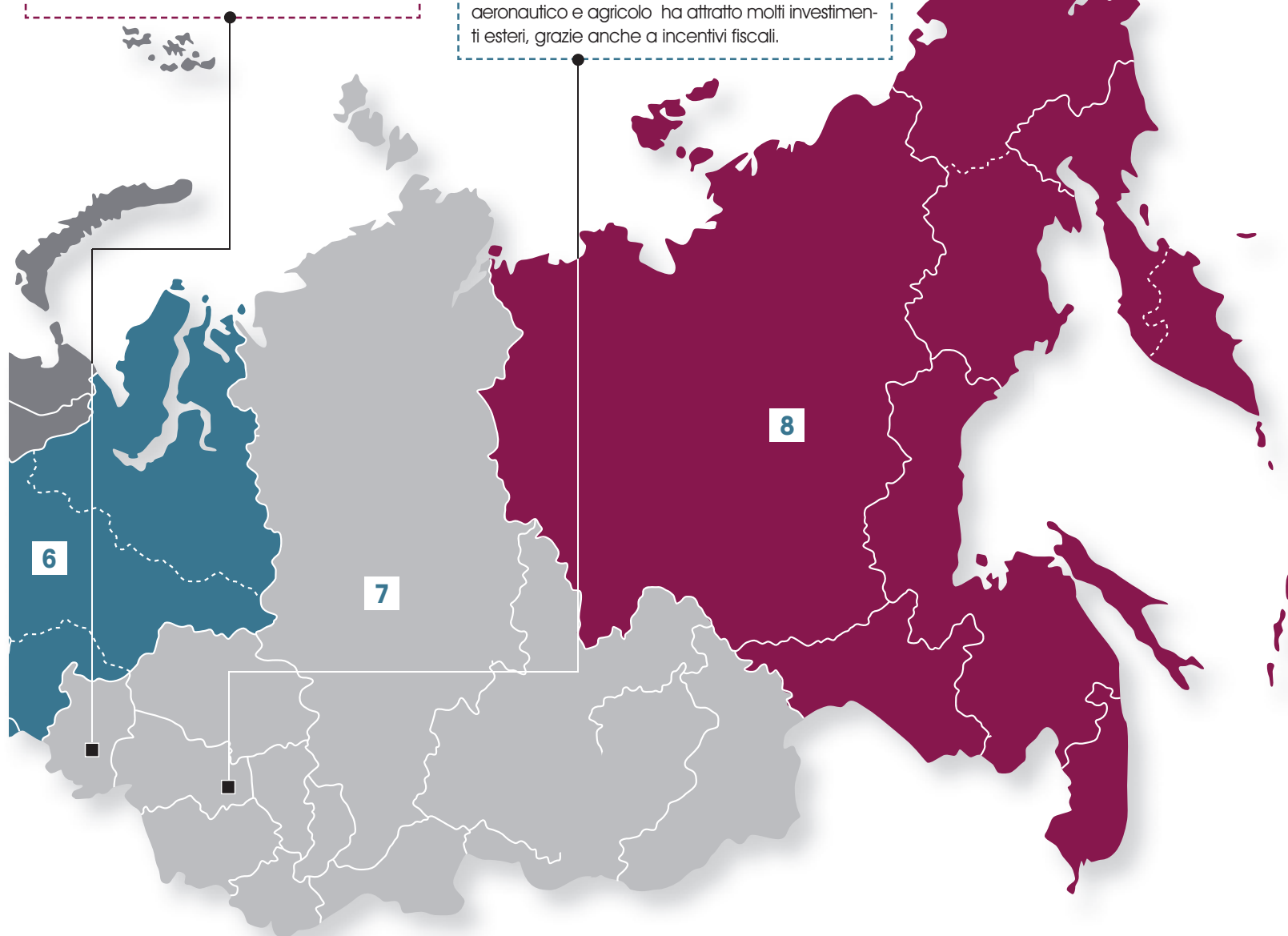
La mappa

OMSK

Con poco più di 1 milione di abitanti, è l'avamposto meridionale del Distretto Sud-Occidentale e sorge a pochi chilometri dal confine con il Kazakistan dove il fiume Om' confluisce nel fiume Irtyš. Sede di impianti petrolchimici, metalmeccanici, tessili e alimentari, è un attivo nodo stradale, ferroviario e porto fluviale.

NOVOSIBIRSK

È la capitale del Distretto Siberiano e conta 1,5 milioni di abitanti. È il terzo centro urbano della Federazione e fa da ponte commerciale e culturale fra la Russia europea e asiatica. L'economia cittadina, che nell'ultimo ventennio ha visto crescere la sua importanza a livello nazionale come polo industriale meccanico, tessile, aeronautico e agricolo ha attratto molti investimenti esteri, grazie anche a incentivi fiscali.

**1 DISTRETTO CENTRALE**

È il distretto più popoloso e comprende la capitale Mosca. Occupa appena il 4% del territorio russo ma è considerato il nucleo forte dell'economia della Federazione contribuendo da solo al 30% circa del Pil nazionale. È suddiviso in 18 regioni a principale etnia russa.

2 DISTRETTO NORD-OCCIDENTALE

Comprende le città di San Pietroburgo e Kaliningrad che stanno diventando sempre più importanti nell'ottica di un crescente interscambio commerciale UE-Russia-Asia. Strategici sono i porti sul Mar Baltico e l'Oceano Artico e gli oleodotti.

3 DISTRETTO MERIDIONALE

In questo territorio si concentra il 27% della popolazione russa, composta da etnie miste, fatto che rende la regione storicamente soggetta a conflitti. L'attività prevalente è nell'agricoltura e la scarsa diffusione dell'industria fa sì che il Pil sia poco più del 6% del totale.

4 DISTRETTO-CAUCASO SETTENTRIONALE

È stato creato nel 2010 dal precedente Distretto Meridionale. Fanno parte di quest'area la Cecenia, l'Ossezia, l'Inguscezia e il Dagestan, territori dove il governo centrale si trova quotidianamente ad affrontare gli attacchi della guerriglia secessionista islamica.

5 DISTRETTO DEL VOLGA

La regione è caratterizzata dalla forte concentrazione dell'industria metalmeccanica, chimica, siderurgica e di raffinazione degli idrocarburi. L'80% del comparto metalmeccanico risiede in questa zona, dove negli anni 70 si era insediata anche la Fiat.

6 DISTRETTO DEGLI URALI

È una delle zone più ricche della Federazione grazie alla forte concentrazione dell'industria metallurgica, soprattutto per il settore difesa (produzione d'armi), ma anche del settore tecnologico. Ekaterinburg e Celiabinsk sono le due città principali.

7 DISTRETTO SIBERIANO

Nonostante l'ampiezza non comprende l'intera Siberia geografica. L'economia è dominata dall'estrazione di risorse naturali, di cui l'area è ricchissima. Fra queste sono particolarmente importanti i giacimenti di gas naturale, nickel, alluminio, carbone e oro.

8 DISTRETTO ESTREMO-ORIENTALE

Con il 5% della popolazione russa è la zona più disabitata. Ma, come avamposto asiatico della Federazione, risulta di importanza strategica per le relazioni commerciali con Giappone e Cina. La regione è anche ricca di petrolio, gas naturale e legname.

Le combinazioni vincenti per volare diretti

La principale è con Aeroflot-Alitalia che opera con 65 collegamenti settimanali, seguita da Air France-Klm. E sul fronte low cost sale Blue Express, assieme alle compagnie russe

di Francesca Vercesi

Gli scali aerei più importanti per raggiungere la Russia in volo sono i tre aeroporti di Mosca (Domodedovo, Sheremetyevo e Vnukovo) e gli scali di San Pietroburgo, Ekaterinburg, Novosibirsk, Krasnodar e Sochi. Accanto alla compagnia di bandiera Aeroflot, operano soprattutto le tedesche Air Berlin e Lufthansa, la francese Air France-Klm, Alitalia, la low cost russa S7 Airlines e Transaero, e da Londra Gatwick anche easyJet su Mosca Domodedovo con due voli al giorno, alle 7 del mattino e alle 13,10. Dall'Italia la maggioranza dei voli atterra a Mosca Domodedovo, mentre Aeroflot verso l'Italia parte dallo scalo di Sheremetyev per arrivare a Roma, Milano, Venezia e Bologna. Alitalia

collega Roma con un volo diretto a Yekaterinburg e voli combinati con Aeroflot. Che opera 4 rotte con l'Italia da Mosca: Roma (3 voli al giorno), Milano (3 voli al giorno), Venezia (2 voli al giorno), Bologna (1 volo al giorno). Anche da San Pietroburgo si vola direttamente a Roma (1 al gior-

no) e Milano (1 al giorno) e viceversa. «Rispetto allo scorso anno, nel 2014 i passeggeri verso le destinazioni italiane sono cresciuti del 10%», fanno sapere dalla compagnia. Tra le compagnie minori, Air Moldova collega Venezia a Mosca e San Pietroburgo via Chisinau, capita-

le della Moldavia; Air Baltic collega Cagliari a Mosca e San Pietroburgo da Roma via Riga e opera con Alitalia ma i voli non hanno mai meno di 30 minuti di ritardo. Anche Meridiana e Klm collegano Cagliari alla Federazione. La linea aerea più diffusa che ha volato da Rimini a Mosca a novembre è stata Transaero Airlines. Anche Vueling offre buone tariffe.

Un'alternativa ad Alitalia-Aeroflot è la compagnia franco-belga Air France-Klm che collega l'Italia alla Russia con 63 voli settimanali via Parigi o Amsterdam (28 da Parigi a Mosca, 21 da Amsterdam a Mosca, 7 da Parigi a San Pietroburgo e 7 da Amsterdam a San Pietroburgo). Sia Air France sia Klm hanno di recente aumentato le frequenze e la capacità per la Russia, nonostante un leggero calo in termini di passeggeri, soprattutto per quanto riguarda il traffico leisure. Anche le ex Repubbliche Sovietiche sono ben collegate, con voli diretti per Kiev, Yerevan e Almaty. Su queste rotte del petrolio, il traffico è in costante aumento con incrementi a due cifre da diversi anni. «La Russia rappresenta un mercato fondamentale in termini di traffico d'affari per il nostro gruppo, tra i primi mercati nel continente europeo», ha dichiarato Burak Ozel, direttore commerciale di Air France-Klm. Per raggiungere le principali mete della Russia interna e i paesi Csi, Aeroflot collega Armenia, Azerbaijan, Bielorussia, Kirgizstan, Kazakistan, Moldova, Uzbekistan e Ucraina con scali a Baku, Bishkek, Yerevan, Minsk, Tashkent, Kiev, Dnepropetrovsk, Kharkiv, Odessa, Karaganda, Chisinau.

Nell'ambito del low cost, Blue Panorama sta puntando a tagliare le distanze tra Russia e Italia. Blu Express ha annunciato a partire dal prossimo 20 marzo un nuovo collegamento due volte la settimana tra Bergamo Orio al Serio e Mosca Domodedovo. I voli partiranno il lunedì e il giovedì da Bergamo. Si viaggia a partire dai 96,25 euro a tratta.

Un'alternativa no-stop per Mosca, San Pietroburgo e Kaliningrad è con la Ukraine International Airlines.



Prima di partire

VISTO E ASSICURAZIONE SONO OBBLIGATORI

► Ci sono diverse tipologie di visti per la Russia: turismo, affari, studio, visita privata, viaggi con familiare di nazionalità russa. Le tasse consolari ammontano a 60 euro per la procedura normale (7-10 giorni) e a 95 euro per quella urgente (2 giorni). La permanenza massima è di 30 giorni, a meno di non richiedere un visto di tre mesi con la doppia entrata per il quale bisogna avere uno sponsor locale. La durata del visto può variare anche di molto e dipende dal motivo per il quale si richiede il visto d'affari e dai documenti presentati. Alle tasse consolari vanno aggiunti il costo dell'assicurazione e eventuali spese di spedizione.

► Ci vuole l'invito. Per la richiesta di un visto sia turistico che professionale occorre avere un invito. Nel primo caso da parte di un hotel, nel secondo di una società. In materia di visto per affari, nello specifico, oltre al passaporto valido almeno sei mesi, alla foto e al modulo stampato, ci vuole una lettera d'invito dell'azienda partner che si trova in Russia, contenente i dati del richiedente, la durata e lo scopo del viaggio, il codice fiscale e i recapiti della ditta invitante.

► Assicurazione medica obbligatoria. Vale per tutti e deve essere in linea con la normativa russa in materia di visti, quindi rilasciata da apposite compagnie. Per

permanenze di durata superiore ai tre mesi, o per un visto con ingressi multipli, è richiesto il test Hiv. Più si sta nel Paese, più l'assicurazione diventa costosa.

► Dove richiederlo. I visti russi turistici, di transito e per visite private si fanno ai centri visti Vhs di Roma, Milano, Genova e Palermo e non più in ambasciata o agli uffici consolari. Le domande per le altre tipologie di visto, invece, possono essere presentate agli sportelli dei consolati russi in Italia o, in alternativa, ai centri per i visti russi Vhs (www.ufficiovisti.com). Per presentare la domanda al consolato russo di Roma, per esempio, è necessario prenotare un appuntamento sul sito <http://roma.rusturn.com>, mentre per presentarlo ai centri Vhs è possibile prenotare un appuntamento all'indirizzo www.vhs-italy.com/sign_up/.



► Le agenzie specializzate. In alternativa ai centri visti Vhs, ci sono agenzie che offrono il pacchetto completo. Le cifre sono alte e l'assicurazione è vincolata, nel senso che non si può sottoscrivere autonomamente. Con Euroest (euroestvisa.com), per esempio, il costo complessivo è di 219,30 euro. Da Romexpress (romexpress.it) il costo è analogo, 228,55 euro compresi 10 euro di compilazione modulo. Visafirst (visafirst.com) fa pagare 160 euro e 210 euro con la procedura d'urgenza.

RAGAGLINI - da pag. 10

dall'Ambasciata www.it.italia-godturis-ma.com, unico portale sul turismo interamente in lingua russa dedicato all'Italia. Speriamo che la curiosità per Expo 2015, dove il padiglione russo sarà uno dei più grandi, contribuisca a mantenere questa tendenza.

D. Una delle barriere più difficili per entrare in Russia sono le dogane: per questo uno dei progetti dell'ambasciata assieme a Ice e Confindustria era l'istituzione di un Gate Italia che facilitasse le operazioni di scambio anche con procedure online. A che punto è il progetto?

R. Stiamo lavorando alla realizzazione del Corridoio Verde, un passaggio agevolato con tempi e prezzi ridotti per l'ingresso dei prodotti italiani sul mercato russo. Con le Dogane russe abbiamo contatti assidui e un'ottima collaborazione, che ci permette di risolvere in tempi brevi i rallentamenti che inevitabilmente posso crearsi in presenza di flussi commerciali significativi come quelli tra l'Italia e la Federazione.

FALLICO - da pag. 11

Germania al 40% ed è, quindi, impensabile che l'Europa sia condizionata per le sue forniture di gas dagli equilibri geopolitici tra Russia e Ucraina. Con il rischio che si ripeta la situazione del passato in cui l'Ucraina si è approvvigionata indebitamente del gas destinato all'Europa, quando la Russia le aveva tagliato le forniture.

D. La Germania ha un interesse a non vedere nascere questo progetto per avere in mano, attraverso i gasdotti del nord Europa, le chiavi del gas russo destinato al Sud Europa?

R. Non credo perché la capacità del North Stream che approvvigiona la Germania non raggiunge neanche i 32 miliardi di metri cubi e non riesce a soddisfare le richieste del mercato nord europeo, tanto più se i consumi saranno in crescita, come tutti gli esperti prevedono, da oggi al 2020. Inoltre l'alternativa possibile al Southstream avrà tempi di realizzazione molto lunghi.

D. I piani di investimenti pubblici verranno rallentati dagli effetti della caduta del petrolio sul bilancio russo?

R. Nel budget 2015, firmato il 5 dicembre scorso da Putin, si prende atto che il lenzuolo non basta per coprire tutti gli investimenti programmati, quindi c'è un ridimensionamento soprattutto negli investimenti in autostrade e nel settore ferroviario, ma non si toccano le spese nel sociale, cioè la sanità e la scuola, dove anzi si investirà di più.

D. Il nuovo asse russo-cinese

sposterà verso Shanghai e Pechino anche la finanza oltre l'industria?

R. Da alcuni mesi l'andirivieni tra Mosca e Pechino di delegazioni di imprenditori, politici e amministratori è in continuo aumento, ne sono coinvolte le grandi corporation pubbliche russe come Rosneft, ma anche primarie società private che vedono la Cina come un nuovo punto di riferimento. Ora il governo russo si appresta a firmare un accordo di cooperazione, anche sul piano militare, con l'India. Suo malgrado, la Russia in questo momento si trova a interloquire più spesso con i paesi asiatici e i brics in modo particolare. Tra l'altro la Shanghai cooperation organization che unisce cinque paesi asiatici tra cui Russia e Cina, si sta trasformando da alleanza per la sicurezza in alleanza economica.

D. La Russia sta convertendo la liquidità delle entrate petrolifere in oro fisico per rimpolpare le sue riserve. È un modo per rivalutare il rublo?

R. La rivalutazione del rublo dipenderà soprattutto dal ritorno a un clima geopolitico meno teso. La svalutazione selvaggia che c'è stata negli ultimi mesi è stata del tutto inattesa.

D. Quali ne sono state le cause?

R. La discesa del prezzo del petrolio e le tensioni internazionali in primo luogo, che hanno portato a svalutazioni non solo delle monete dei paesi brics ma anche di economie sviluppate come quella norvegese, dove la corona ha perso circa il 20%. Però c'è stata anche una overreaction interna al Paese, una speculazione selvaggia e fenomeni di agiotaggio anche da parte di banche importanti del sistema.

D. Previsioni sul prezzo del petrolio?

R. Non potrà stare a lungo sui 50 dollari al barile, ma dovrebbe crescere nel medio-lungo termine almeno intorno agli 80 dollari.

D. Quanto ha risentito del nuovo clima economico l'attività di Banca Intesa in Russia?

R. Abbiamo chiuso l'anno con utili soddisfacenti. L'attività retail, un executive retail perché si rivolge a famiglie del ceto medio con introiti di almeno 5 mila euro mensili, è cresciuta quest'anno del 20%, e del 40% sono cresciuti gli affidamenti alle medie aziende. Anche con le grandi aziende, attività che viene gestita insieme alla divisione corporate di Milano, ci sono stati buoni volumi.

D. Previsioni?

R. Le sanzioni hanno colpito solo certe categorie di prodotti e non tutte le aziende russe sono state sanzionate, cosiccome nell'export credit non c'è stata nessuna limitazione. Quindi ci sono molti ambiti in cui possiamo continuare a operare e fare business come prima.

FERRERO - da pag. 62

la società madre non ne è impegnata. «Casi di contenzioso aperto su vicende di questo tipo sono piuttosto frequenti, di qui l'importanza di stabilire chiaramente i limiti di agibilità di chi ha la gestione dell'azienda russa,» ha puntualizzato Ferrero. Che mette in luce un altro vantaggio della gestione fiduciaria di un'attività. «Lo studio legale non può scappare con la cassa, è una persona giuridica con una fisionomia deontologica riconosciuta e pubblica, a sostegno della buona gestione». Allo studio Camelutti, una ventina tra legali ed esperti di tax & accounting, con a capo Nicola Ragusa, un senior account con 20 anni di esperienza, il servizio di gestione fiduciaria è in genere accompagnato da quello di tenuta dei conti e della gestione fiscale. In questo modo il piano per la redazione del bilancio dell'attività russa e la sua integrazione nel bilancio consolidato della casa madre diventa un double check sulla correttezza delle procedure e il superamento dei rischi fiscali.

LEGAL ADVISORY - da pag. 64

anche in contraddizione con il codice civile russo che si ispira alla civil law. In sostanza l'operatore russo sofisticato tende a dare per scontato l'utilizzo del diritto inglese.

D. Con quali effetti pratici?

Loi: Di spostare verso i fori inglese e quelle pratiche di arbitraggio le possibili controversie e di scrivere i contratti secondo le prassi anglosassoni. Il che richiede anche agli avvocati italiani che operano in Russia di essere pronti a scrivere i contratti con particolarità del diritto inglese.

Bonelli: In questo senso noi abbiamo collaborato con un gruppo di studi legali dell'Europa occidentale per fornire un'analisi di alcune norme molto strategiche, perché c'è una forte spinta del governo russo ad aumentare l'attrattività del quadro normativo. Confermo, in ogni caso, che nella prassi di M&A tradizionale molte operazioni russe sono regolate dal diritto inglese e quindi non sono soggette ai problemi del quadro normativo e giurisdizionale russo sempreché gli accordi non debbano poi essere eseguiti in Russia.

Cicogna: Il sistema giuridico è in continua evoluzione ma c'è sicuramente un trend migliorativo volto a semplificare norme e procedure interne russe e semplificare il sistema impresa in generale. Le recenti proposte di modifica legislative nel settore commerciale e del diritto del lavoro ne sono una testimonianza.

Von Mensenkampff: Siamo in una fase evolutiva in cui la riforma della legislazione civile in corso è una risposta, molto attesa, alla esi-

genze del mercato sia domestico che internazionale. La riforma in corso ha proprio lo scopo di unificare gli istituti del diritto russo con quello continentale, inserendo anche elementi del diritto anglosassone. L'aspetto problematico, per l'avvocato, riguarda la prima applicazione delle nuove norme, dato che non esiste giurisprudenza in merito.

Gasparri: Io vorrei sottolineare che l'ordinamento vigente è molto attento alla tutela delle imprese e del lavoro e rapido nelle decisioni pur essendo ancora legato ai forti interessi economici in campo. Allo stato attuale, l'ordinamento russo non avverte una particolare necessità all'uniformarsi all'ordinamento internazionale anche per l'assenza di sostanziali criticità del sistema. Però il mondo universitario è molto attento ai nostri sistemi giuridici, prova ne sia la continua richiesta che riceviamo di tenere corsi di studi specialisti per universitari russi.

EXECUTIVE SEARCH - da pag. 66

domanda di lavoro qualificato si sta spostando da settori tradizionali dell'oil&gas e dell'industria pesante a settori emergenti dell'high technology, e in particolare nei quattro settori chiave di crescita, individuati dal governo: il nucleare, il settore farmaceutico, l'aerospaziale e l'efficienza energetica, dove la specializzazione e le capacità manageriali sono indispensabili per raggiungere standard internazionali. «Ci troviamo di fronte a nuove sfide nell'economia, il nuovo ciclo tecnologico, la sostituzione delle importazioni, l'esplorazione artica, la formazione,» ha affermato il capo del dipartimento siberiano dell'Accademia russa delle scienze, Aleksandr Aseev, uno dei più ascoltati in giugno al centro Skolkovo.

Per raggiungere l'obiettivo di un upgrading di competenze è in corso di modifica anche la legislazione sulle quote lavorative, che da gennaio subirà alcune modifiche. Sarà possibile ottenere un permesso di lavoro al di fuori delle quote stabilite dal Ministero, per lavoratori stranieri ad alta qualifica, ovvero per top manager e tecnici specializzati con una retribuzione non inferiore ai 2 milioni di rubli all'anno (circa 50 mila euro), un tetto, che dovrebbe scendere a un milione di rubli. D'altro canto per chi vorrà avere un permesso lavorativo entro le quote fissate da Ministero del Lavoro, la nuova legislazione prevede un esame che testi la conoscenza della lingua russa, nonché adeguate conoscenze di base di storia, politica e legislazione della Federazione. Per quanto riguarda gli italiani, molti hanno anticipato la decisione. Nel 2013 la comunità italiana a Mosca ha totalizzato un +28% di iscritti all'Aire, l'Anagrafe italiani residenti all'estero, ha fatto sapere il console generale a Mosca Piergabriele Papadia di Bottini, che a fine 2014 ha compiuto il suo secondo anno di mandato.

Dove sta il who's who della diplomazia che aiuta gli affari



Cesare Maria Ragaglini
Ambasciatore a Mosca

■ Già direttore generale del Ministero degli Esteri per i Paesi del Mediterraneo e del Medio Oriente, è ambasciatore dal 2008 e dal 2009 al 2013 ha rappresentato l'Italia presso le Nazioni Unite a

New York.



Piergabriele Papadia de Boffini

Console generale a Mosca
piergabriele.papadia@esteri.it
Tel: +7 495 796 96 92

■ Avvocato, è entrato in carriera diplomatica nel 2000 e ha lavorato per la Farnesina a Roma, in Brasile, in Ucraina e Gran Bretagna. È in Russia come console generale dal 2012. È autore di numerose pubblicazioni di politica internazionale.



Leonardo Bencini
Console generale a San Pietroburgo

leonardo.bencini@esteri.it
Tel: +7 812 71 88 095
■ Classe 1965, è stato consigliere economico e commerciale presso

l'ambasciata di Mosca dal 2010 al 2013, incarico che ha lasciato per assumere la responsabilità attuale. Ha servito all'ambasciata italiana di Oslo e a Rio de Janeiro come console generale.



Pierpaolo Lodigiani
Console onorario in Krasnodar

p.lodigiani@investa.ru
Tel: +7 861 251 04 90

■ Da imprenditore agricolo ha investito nella terra

russe, portando un know how fatto di tecnologia sperimentata nel suo lavoro precedente di venditore di macchine agricole. Attualmente gestisce due aziende di quasi 15 mila ettari.



Fiorenzo Sperotto
Console onorario a Kaliningrad

sperotto@yandex.ru
Tel: +7 921 261 32 70
■ Si è occupato soprattutto della promozione di investimenti italiani in Russia e paesi Csi, in particolare

dal 2012 al 2014 come team leader di EuropaId Ucraina, dal 2010 al 2011 in Tajikistan e per la regione di Kaliningrad (2008-2009).



Vittorio Torrembini

Console onorario a Lipetsk
torrembini@esa.ru

Tel: +7 985 7613814

■ Già presidente e fondatore di Gim Unimpresa, poi Confindustria russa, classe 1955, piacentino,

Torrembini è imprenditore e consulente, grazie alla sua ventennale esperienza nel Paese. È stato l'iniziatore della zona speciale a Lipetsk, dove hanno aperto alcuni importanti gruppi italiani.



Ernesto Ferlenghi

Console onorario a Novyi Urengoi
ernesto.ferlenghi@external.eni.com

Tel: +7 902 6031447

■ Classe 1968, romano, laurea in matematica e fisica, è stato per anni vice presidente di Eni in Russia e, dal 2011 al

2013 numero uno del consiglio di gestione di FSK la società a maggioranza pubblica e



Roberto D'Agostino

Console onorario a Ekaterinburg
consolato.ekaterinburg@gmail.com

Tel: +7 343 311 15 43

■ Torinese, classe 1961, ha lavorato a lungo per la Fiat, dove era entrato nel 1990 con un primo incarico proprio a Mosca. Dal 2008 al 2013

ha lavorato per Enel come vice-ceo e direttore delle relazioni istituzionali e delle pubbliche relazioni. È console in una delle regioni chiave per l'industria russa.



Antonio Piccoli

Console onorario a Celyabinsk
Tel.: +7 351 7793083

cons.chelyabinsk@mail.ru

■ Dal 1992 direttore di Pavan in Russia ha venduto oltre 100



quotata alla Borsa di Londra, che distribuisce l'elettricità, un colosso da 3,5 miliardi di euro di fatturato. Ora è presidente di Confindustria russa.



Gianguido Breddo

Console onorario a Samara
ggbreddo@gmail.com

Tel: +7 902 371 18 20

■ Trevigiano, 68 anni, vive e lavora da 30 anni in Russia, a Samara, dove è diventato un'istituzione per la comunità

italiana e non solo. Ha aiutato molte imprese italiane a installarsi nella zona. Appassionato di cucina, ha contribuito molto alla diffusione della cultura italiana del cibo in questa regione.



Yuri Saveliev

Console onorario a Sochi
e-mail: sochital@mail.ru

Tel: +7 962 8566280

■ Classe 1963, è nato a Mosca dove si è laureato in lingue estere (cinese, inglese e italiano), da 25 anni collabora con aziende italiane nel settore dell'edilizia.

Abita e lavora a Sochi, che è diventata un punto di riferimento importante per le aziende italiane dello sport e del lusso.



Give yourself a special stay in a Boscolo Hotels Suite!

Boscolo Milano



Boscolo Exedra Roma



Boscolo Venezia



Boscolo Exedra Nice



Con Telecom Italia e Sparkle, accendi il tuo business anche all'estero.

 **SPARKLE**

TELECOM ITALIA GROUP



SCEGLI TELECOM ITALIA COME UNICO PARTNER IN ITALIA E NEL MONDO.

Grazie all'internazionalità di Sparkle, che nel mondo conta più di 1.000 punti di presenza diretti o attraverso partner, Telecom Italia fornisce una vasta gamma di servizi per la connettività dedicati alle imprese: dalle soluzioni cost efficient ai progetti di business continuity, fino a soluzioni cloud innovative. Per un'offerta personalizzata rivolgiti al tuo consulente Telecom Italia di fiducia o chiama il 191.

 **TELECOM**
ITALIA